



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**ROZVOJ MALÉHO RODINNÉHO PODNIKU**

DEVELOPMENT OF A SMALL FAMILY BUSINESS

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Tomáš Krčmař

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

**BRNO 2019**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **Tomáš Krčmař**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Rozvoj malého rodinného podniku

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle bakalářské práce  
Teoretická část  
Analytická část  
Návrhová část  
Závěr  
Literatura  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě kritické analýzy navrhnout oblasti pro strategický rozvoj malého rodinného podniku.

### Základní literární prameny:

BURNS Paul. Entrepreneurship and small business. New York: 2001, 418 s. ISBN 0-333-91474-0.

KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. Rodinné podnikání. Brno: Computer Press, 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

OSTERWALDER, Yves PIGNEUR. Tvorba business modelů. 2. vydání. Brno, 2015. 278 s. ISBN 978-80-265-0425-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. vyd. Praha. 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada. 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

**Abstrakt**

Bakalářská práce popisuje rozvoj malého rodinného podniku, jehož podnikatelskou činností je vinařství ve Velkých Pavlovicích. Pro rozšíření podnikání slouží bakalářská práce jako návrh pro založení penzionu.

**Klíčová slova**

Rozvoj podniku, malý podnik, rodinný podnik, vinařství, penzion

**Abstract**

The Bachelor thesis describing development of small family business, whose business is winery in Velké Pavlovice. The Bachelor thesis serves as a proposal for establishment of a boarding house for business expansion.

**Key words**

Development of business, small business, family business, winery, boarding house

### **Bibliografická citace**

KRČMAŘ, Tomáš. *Rozvoj malého rodinného podniku* [online]. Brno, 2019. 72 s. [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/115070>.  
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Vojtěch Koráb.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne: 16. 2. 2019

.....

Tomáš Krčmař

### **Poděkování**

Velice rád bych poděkoval prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za velmi vstřícné a odborné vedení mé bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval Vinařství Mikulica a majitelce Hotelu Rytířsko za velmi užitečné rady a mé rodině a přátelům za podporu během prací na bakalářské práci.

# Obsah

ÚVOD .....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	13
1.1. Definice malých a středních podniků.....	13
1.2. Definice rodinných podniku.....	14
1.3. Historie a současnost rodinných podniků .....	15
1.3.1 Historie a současnost rodinných podniků v České republice .....	15
1.3.2 Historie a současnost rodinných podniků v zahraničí .....	17
1.4. Právní formy rodinných podniků .....	21
1.5. Řízení rodinného podniku .....	22
1.5.1. Struktura řízení v rodinném podniku .....	22
1.5.2. Organizace řízení v rodinném podniku.....	23
1.6. Silné a slabé stránky malých a středních rodinných podniků .....	24
1.6.1. Silné stránky malých a středních rodinných podniků .....	24
1.6.2. Slabé stránky malých a středních rodinných podniků .....	25
1.7. Jak správně vést podnik a jeho rozvoj za pomoci sestavení business modelu .....	27
1.8. Teoretické podklady pro analýzu současného stavu podniku .....	29
1.8.1. PEST analýza.....	29
1.8.2. Porterův model konkurenčního prostředí .....	30
1.8.3. SWOT analýza.....	31
1.8.4. Ukazatele zadluženosti .....	32
1.8.5. Ukazatele likvidity .....	34
1.8.6. Ukazatele rentability .....	35
1.8.7. Altmanův index finančního zdraví podniku .....	37



2.	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU .....	39
2.1.	PEST analýza .....	39
2.2.	Porterův model konkurenčního prostředí.....	40
2.3.	SWOT analýza .....	41
2.4.	Ukazatele zadluženosti.....	42
2.5.	Ukazatele likvidity .....	45
2.6.	Ukazatele rentability .....	48
2.7.	Altmanův index finančního zdraví podniku.....	52
2.8.	Souhrné hodnocení finanční situace.....	54
3.	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	55
3.1.	Základní údaje o stavbě.....	55
3.2.	Přehled stavebních prací .....	55
3.3.	Návrh prostorového členění nástavby.....	56
3.4.	Apartmány.....	58
3.4.1.	Ložnice.....	58
3.4.2.	Jídelna .....	59
3.4.3.	Sociální zázemí .....	60
3.5.	Úklidová místnost .....	61
3.6.	Kuchyňka .....	62
3.7.	Sklad na čisté a špinavé prádlo .....	63
3.8.	Sklad.....	64
3.9.	Vyhodnocení celkových nákladů a stavby .....	65
3.10.	Návrh marketingu penzionu .....	66
	ZÁVĚR .....	67
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	68
	SEZNAM GRAFŮ .....	70

SEZNAM OBRÁZKŮ .....	71
SEZNAM TABULEK .....	72

## ÚVOD

Na jižní Moravě má vinařství už po celá staletí velkou tradici. Naši předkové zde pěstovali vinnou révu a jejich potomci v pěstování pokračují nadále. V dnešní době zde nalezneme podniky ať už malé či střední, ale také velké vinařské podniky, které víno vyvážejí do celého světa. Jelikož moje rodina pochází z Velkých Pavlovic, tak jsou mi zdejší tradice a kultura, ale samozřejmě i víno velmi blízké.

Tématem mé bakalářské práce je rozvoj malého rodinného podniku. Vybral jsem si pro svoji bakalářskou práci Vinařství Mikulica. Jedná se o rodinný vinařský podnik, který sídlí ve Velkých Pavlovicích. Vinařství bylo založeno v roce 1993. V současné době podnik obhospodařuje 13 500 ks keřů vinné révy na rozloze zhruba 4 hektary. Víno je vyráběno v nových sklepních prostorech s moderními technologiemi. Zrání červeného vína probíhá v dubových sudech, aby se dosáhlo, co nejlepší kvality. Podle mého názoru je vinařství velmi úspěšné, jelikož získali několik ocenění na české scéně, ale také v zahraničí už získali několik ocenění, například zlatou medaili z Asia Wine Trophy nebo stříbrnou medaili z Vinalis Internacionales v Paříži za roky 2017 a 2018. Jsem velmi rád, že se Česká republika může v zahraničí pochlubit kvalitním vínem.

Problém, který budu řešit, se týká záměru Vinařství Mikulica zřídit penzion v nástavbě rodinného domu. Mým úkolem bude navrhnout rozvoj podniku včetně plánu penzionu s vybavením jednotlivých pokojů a kalkulace nákladů na realizaci záměru.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Hlavním cílem bakalářské práce je navržení rozvoje malého rodinného podniku. Jedná se o Vinařství Mikulica ve Velkých Pavlovicích. Mikulicovi chtějí vybudovat nástavbu rodinného domu a v ní zřídit penzion, který rozšíří jejich podnikatelskou činnost. Dalším záměrem je podpořit agroturistiku a zájem o tradice a kulturu zdejšího regionu.

Práce je rozdělena na část teoretickou, analytickou a na část vlastních návrhů a řešení. V teoretické části práce bude popsána základní definice rodinného podniku, stručně bude popsána historie malých a středních rodinných podniků v České republice a v zahraničí. Dále bude vysvětlena podstata struktury řízení a organizaci řízení rodinného podniku. Další částí teoretické části práce bude obsahovat vysvětlení silných a slabých stránek rodinného podnikání a jejich vlivu na rodinný podnik. Následně bude připraven teoretický základ pro PEST analýzu a Porterovu analýzu konkurenčního prostředí. Na základě finanční analýzy budou vyhodnoceny ukazatele zadluženosti, likvidity a rentability a proveden výpočet Altmanova indexu finančního zdraví podniku.

V analýze současného stavu podniku budou provedeny výpočty na základě teoretických podkladů již předem zmíněných analýz.

V části návrhy a vlastní řešení bude popsán plán realizace penzionu s kalkulací nákladů.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Kapitola se zabývá teoretickou částí bakalářské práce, která slouží jako podklad pro další kapitoly bakalářské práce. Převážně pro analýzu současného stavu podniku.

## 1.1. Definice malých a středních podniků

Definice malých a středních podniků bere v úvahu tři kritéria, a to počet zaměstnanců, roční obrat a bilanční sumu roční rozvahy. Do kategorie mikropodniků, malých a středních podniků patří podniky, které zaměstnávají méně než 250 osob a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR, nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesáhne 43 milionů EUR. Splnění kritéria týkajícího se počtu zaměstnanců je povinné, aby mohl být podnik zařazen do této kategorie. Podnik má možnost volby, zda si zvolí strop týkající se obratu, nebo strop týkající se bilanční sumy. Nemusí však splnit oba požadavky a jeden z nich může bez problému překročit, aniž by to mělo dopad na jeho status v rámci zařazení do kategorie.

Pokud podnik splňuje požadovaná kritéria, může určit, jestli je mikropodnikem, malým nebo středním podnikem.

- **Mikropodnik:** jedná se o podnik, který zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a jeho roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřekračuje 2 miliony EUR.
- **Malý podnik** je definován jako podnik, který zaměstnává méně než 50 zaměstnanců a jeho roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesáhne 10 milionů EUR.
- **Střední podnik** je definován jako podnik, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a má buď roční obrat, který nepřesahuje 50 milionů EUR, nebo bilanční sumu roční rozvahy nepřesahující 43 milionů EUR (Veber, 2012).

## 1.2. Definice rodinných podniku

V odborné literatuře lze najít desítky či dokonce stovky různých definic rodinného podniku. A to z toho důvodu, že jednotná definice pro rodinné podniky stanovena není a každý autor odborné literatury si ze svého odborného posudku zvolil svoji vlastní. V posledních letech se začalo ukazovat, že velké množství definic působí v praxi problémy a z toho důvodu se na konci 20. století pokusili odborníci vnést řád do této problematiky. Prvními z nich byli autoři M. C. Shanker a J. H. Astrachan, kteří během svého výzkumu přišli na teorii, že je vhodné využívat definici rodinných podniků, která se skládá ze tří kritérií. Kritéria se od sebe liší mírou zapojení rodiny v podniku.

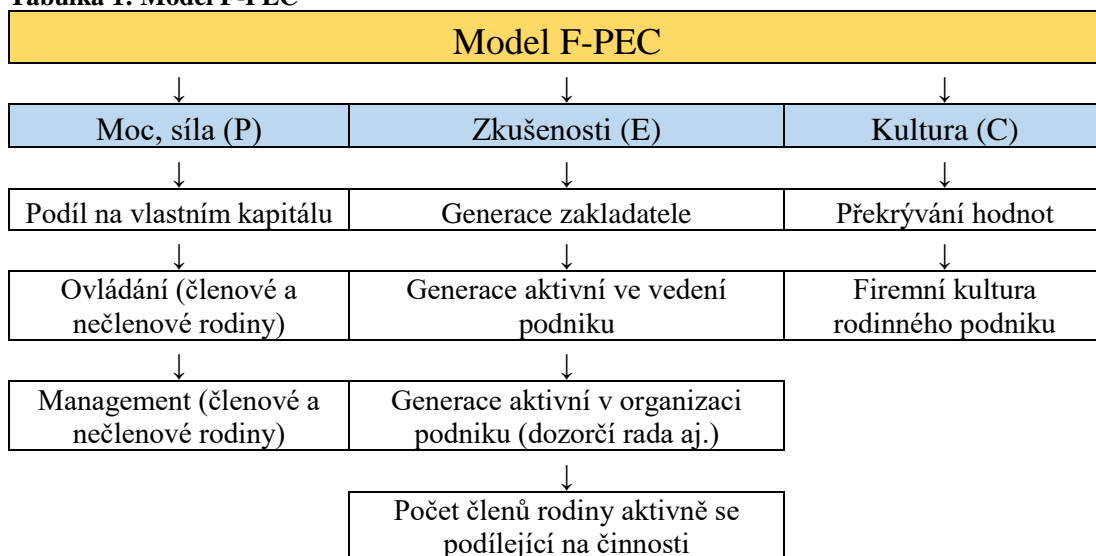
- **Úzká definice:** Za rodinný podnik lze považovat podnik, kde je zainteresováno více rodinných generací. Rodina podnik přímo řídí a také vlastní. Jeden člen rodiny a více v něm má vyšší a významnější manažerské postavení
- **Středně široká definice:** Zakladatel podniku či jeho potomci podnik řídí a mají v něm podíly akcií.
- **Široká definice:** V podniku má rodina vliv na další rozvíjení a směřování podniku. Vlastníci chtějí podnik udržet v majetku rodiny (Koráb, 2008).

Ačkoli využití definic vypadalo velice slibně, bohužel se v praxi neujalo. Začal se objevovat názor, že stačí pouze rozdělit podniky na rodinný a nerodinný podnik, ovšem tato definice je často nedostatečně vystihující. V roce 2002 přišli autoři J. H. Astrachan, S. B. Klein a K. X. Smyrnios se zcela novou teorií. Jednalo se o F-PEC model (**F**amily influence through **P**ower, **E**xperience and **C**ulture), který má za úkol měřit v jakémkoliv zvoleném podniku jeho míru rodinnosti. Skládá se ze tří pilířů, které přenáší vliv rodiny na podnik:

- Moc, síla (Power)
- Zkušenosti (Experience)

- Kultura (Culture) (Koráb, 2008).

**Tabulka 1: Model F-PEC**



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Koráb, 2008, s. 23)

### 1.3. Historie a současnost rodinných podniků

Počátky rodinných podniků sahají hluboko do lidské historie a lze tak usoudit, že se jedná o nejstarší formu podniku. Po celá tisíciletí a staletí se rodinné podniky vyvíjely do podoby, kterou známe dnes.

#### 1.3.1 Historie a současnost rodinných podniků v České republice

Ondřej Machek ve své publikaci uvádí, že v Československu před 2. světovou válkou měly rodinné podniky velmi silnou tradici a byly páteří ekonomiky. Patřily mezi ně značky jako Škoda, Baťa, Tatra, Jawa aj. Zahraniční pobočky znárodněných firem nadále fungovaly po celém světě, a to velmi úspěšně, jedním z příkladů je firma Baťa, která má aktuálně sídlo ve Švýcarsku v Lausanne (Machek, 2017).

Nemělo by se zapomínat na ty nejmenší podniky, které Československo dovedly ve 30. letech 20. století mezi 15 nejvíce rozvinutých zemí na světě a mohlo se srovnávat i s těmi nejvíce rozvinutými státy jako byla Francie a Spojené státy americké. Většina podniků se orientovala na obchod se západními státy. Z celkového zahraničního obchodu, bylo pouze

11 % realizováno se státy na východě. Události v roce 1948 přinesly obrovský obrát u všech podniků. Komunistická strana, která vyhrála volby, začala záměrně likvidovat podnikatelský sektor. Ekonomika volného trhu byla nahrazena ekonomikou centrálního plánování. Pro porovnání bude uvedeno pár statistik vývoje domácího produktu. V roce 1948-1952 bylo vytvořeno 20 % domácího produktu pouze malými podniky, 6 % bylo v roce 1953, v roce 1954 to kleslo k 5 %. V roce 1961 byl hrubý domácí produkt vytvářen pouhým 1 %. V době pražského jara začalo svítat podnikavým na lepší časy, ale naneštěstí začátkem roku 1970 byla veškerá naděje potlačena. Období mezi roky 1970-1987 bylo představováno úplným ignorováním podnikání a jakékoliv snahy o podnikání byly potlačeny. První známky oživení se začaly projevovat dva roky před sametovou revolucí. V této době se ukázalo, že komunistický režim přivedl Československo do ekonomických krizí. Krůček po krůčku se československá ekonomika dostávala do stále větších problémů, které vyvrcholily demonstracemi, které vyústily v pád komunistického režimu a návrat společnosti k demokracii a svobodě. Sametová revoluce znamenala pro mnoho podnikavých občanů obrovskou příležitost, jak začít podnikat. V letech 1995-2001 zažila Česká republika rekordní nárůst podniků (Koráb, 2010).

Dnes jsou rodinné podniky ve velkém počtu zastoupeny i u nás v České republice a jsou zde silnými hráči na trhu. Kolik podniků má u nás rodinný charakter? Autoři statistik se nejčastěji shodují na čísle 30 %, což opravdu není málo, tj. téměř třetina všech podniků má rodinný charakter. Do budoucna se očekává, že tohle číslo ještě více poroste a dostane se na úroveň ekonomik rozvinutých západních států (Koráb, 2008).



**Tabulka 2: Největší české rodinné firmy dle časopisu Forbes (tržby v mld. Kč)**

Pořadí	Název firmy	Tržby	Ovládající rodina
1	Metalimex	26,2	Otavovi
2	Synot Holding	12,4	Valentovi
3	Juta	6,1	Hlavatí
4	Kofola	6,2	Samarasovi
5	Safichem Group	5,6	Plaší
6	DEK	7	Kutnarovi
7	Agrostroj Pelhřimov	5	Stokláskovi
8	Hruška	8	Hruzíkoví, Plevovi, Škrabalovi
9	Hopi	9	Piškaninovi
10	Promet Group	4,6	Materovi
11	Brano Group	4	Juříčkoví
12	Lukrom	4,6	Červenkoví
13	Prosperita Holding	2	Kurkovi
14	Čeroz Group	8	Hnilicovi
15	Koh-i-noor	2	Břízovi

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Machek, 2017, s. 95)

### 1.3.2 Historie a současnost rodinných podniků v zahraničí

Během pátrání v historických pramenech lze najít podniky, které se již mnoho generací předávají z otce na syna, případně dceru. Dosud nejstarším rodinným podnikem na světě je japonská firma Kongo-Gumi, která změnila majitele v roce 2006. Firmu ovládalo přes 40 generací rodiny a posledním prezidentem společnosti byl Masakazu Kongo (Burns, 2001). Firma podniká v oboru stavebnictví a její zakladatel, korejský tesař Shigemitsu Kongo přijel do Japonska v 6. století, aby pracoval na buddhistickém komplexu Shitennoji. V Evropě také nalezneme řadu starých rodinných podniků, a to ve velkém počtu v Itálii, kde má rodinné podnikání nejsilnější tradici. Často se jedná o tradiční obory jako je například vinařství (Château de Goulaine), stavebnictví, papírnictví aj. (Koráb, 2008).



**Obrázek 1: Buddhistický komplex Shitennoji a fotografie zaměstnanců Kongo Gumi na začátku 20. století**

(Zdroj: Holloway, 2013)



**Obrázek 2: Pohled na Château de Goulaine a jeho okolí**

(Zdroj: Puckette, 2019)

**Tabulka 3: 20 nejstarších rodinných firem na světě**

Název firmy	Rok založení	Obor	Země
Kongo-Gumi	578	Stavebnictví	Japonsko
Hoshi Ryokan	718	Hotelnictví	Japonsko
Château de Goulaine	1000	Vinařství	Francie
Fonderia Pontificia Marinelli	1000	Zvonařství	Itálie
Barone Ricasoli	1141	Vinařství a výroba olivového oleje	Itálie
Barovier & Toso	1295	Sklářství	Itálie
Hotel Pilgrim Haus	1304	Hotelnictví	Německo
Richard de Bas	1326	Papírenství	Francie
Torrini Firenze	1369	Zlatnictví	Itálie
Antinori	1385	Vinařství	Itálie
Camuffo	1438	Lodářství	Itálie
Baronnie de Coussergues	1495	Vinařství	Francie
Grazia Deruta	1500	Výroba keramiky	Itálie
Fabbrica D'Armi Pietro Beretta S.p.A.	1526	Střelné zbraně	Itálie
William Prym GmbH & Co.	1530	Výroba měděné a mosazné galanterie	Německo
John Brooke & Sons	1541	Výroba přízí	Anglie
Codorniu	1551	Vinařství	Španělsko
Fonjallaz	1552	Vinařství	Švýcarsko
von Poschinger Manufaktur	1568	Vinařství	Německo
Hacienda Los Lingues	1575	Ranč	Chille

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Koráb, 2008, s. 10)

Ve většině světových ekonomik jsou rodinné podniky velice významné a jejich role nezanedbatelná. Některé mezinárodní studie poukázaly na fakt, že rodinné podniky přispívají na tvorbu HDP a pracovních míst mezi 45 a 75 % ve světových ekonomikách. Ve Spojených státech amerických rodinné podniky poskytují pracovní místa 60 % všech pracujících. V Austrálii je to 50 % všech zaměstnaných (Koráb, 2008).

Koráb a spol. také zdůrazňují, že je velmi důležité se dívat na rodinné podniky z pohledu jejich podílu na celkovém počtu všech zaregistrovaných podniků v ekonomikách jednotlivých států. Jejich podíl se pohybuje v rozmezí 70 až 95 %. V Evropské unii rodinné podniky dosahují čísla 85 % ze všech zaregistrovaných podniků. Ve Spojených

státech amerických toto číslo dosahuje až 95 %. Z těchto údajů lze usoudit, že rodinné podniky jsou tahouny světové ekonomiky (Koráb, 2008).

V následující tabulce jsou uvedeny příklady vzájemného srovnání několika států, jakou mírou přispívají rodinné podniky na tvorbu HDP a kolik procent tvoří rodinné podniky všech zaregistrovaných podniků.

**Tabulka 4: Rodinné firmy a jejich podíl na počtu registrovaných podniků v různých zemích**

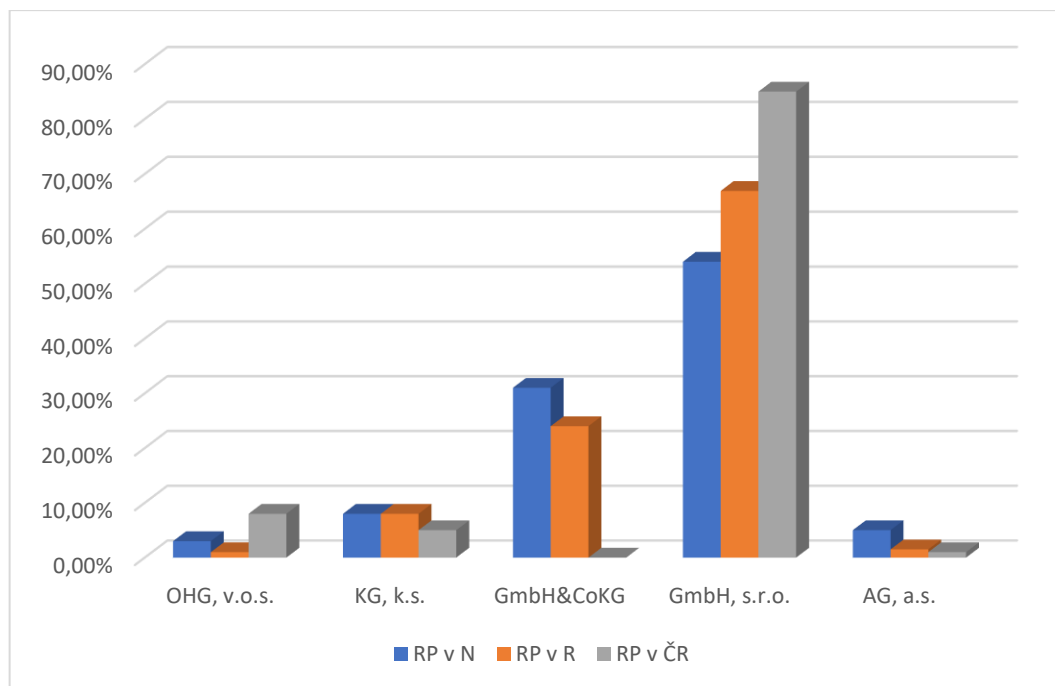
<b>Země</b>	<b>Podíl na počtu registrovaných firem (v procentech)</b>	<b>podíl na tvorbě HDP (v procentech)</b>
Austrálie	75	50
Belgie	70	55
Brazílie	90	65
Finsko	80	> 40
Francie	> 60	> 60
Indie	Data nejsou k dispozici	65
Itálie	> 95	Data nejsou k dispozici
Německo	60	55
Nizozemí	74	54
Polsko	50 až 80	35
Portugalsko	70	60
Španělsko	75	65
Švédsko	> 80	Data nejsou k dispozici
Švýcarsko	85	Data nejsou k dispozici
Velká Británie	75	Data nejsou k dispozici
USA	> 95	40
Země Blízkého východu	> 95	Data nejsou k dispozici

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Koráb, 2008, s. 11)

#### **1.4. Právní formy rodinných podniků**

Ze zahraničních zdrojů, které se zabývají analýzou rodinných podniků vyplývá, že většina rodinných podniků vstupuje do podnikání jako fyzická osoba. Později ale dochází k jejich přeměně na osobu právnickou. Koráb a spol. uvádí ve své publikaci srovnání právních forem rodinných podniků v České republice, Německu a Rakousku (Koráb, 2008).

Z výsledků se dovídáme, že nejčastější formou rodinného podniku ve všech třech zemích je společnost s ručením omezeným. V České republice se jedná o více než 85 % všech rodinných podniků. V Německu četnost dosahuje 54 % a v Rakousku 66,9 %. Druhou nejčastější právní formou je tzv. smíšená obchodní společnost GmbH&CoKG. V Německu se jedná o 31 % a v Rakousku o 24 % rodinných podniků. V České republice se tato právní forma nevyskytuje a nemá žádný ekvivalent. Ve třech zkoumaných zemích je podobné využívání právní formy komanditní společnost. V Německu a Rakousku se četnost pohybuje okolo 8 % a v České republice četnost kolísá okolo 5 %. Veřejná obchodní společnost a akciová společnost nachází malé uplatnění v rámci rodinných podniků a ve všech třech zemích se jedná o velmi malou četnost. Všechny zaznamenané výsledky jsou přeneseny pro lepší orientaci do grafu (Koráb, 2008).



**Graf 1: Porovnání právních forem rodinných podniků v ČR, Německu a Rakousku**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Koráb, 2008, s. 41)

## 1.5. Řízení rodinného podniku

Styl řízení rodinného podniku je to, co nejvíce odlišuje rodinný podnik od nerodinného podniku. Mnoho autorů se shoduje, že styl a forma řízení podniku závisí na dvou faktorech. Jedná se o velikost rodinného podniku a etapě, ve které se podnik nachází. Druhým faktorem je podíl nebo účast vlastníka a jeho rodiny na řízení (Koráb, 2008).

### 1.5.1. Struktura řízení v rodinném podniku

V dnešním světě je trh globalizovaný, podpořen novými technologiemi a otevřen všem bez jakéhokoli omezení a tím pádem je stále těžší a těžší se vyrovnávat konkurenci. Vitalita je vlastnost, kterou by měl mít každý podnik, aby přežil. Musí umět regenerovat svoje zdroje. Vitalitu rodinného podniku ovlivňují jeho slabiny. Je to dáno propastnými rozdíly mezi rodinou a podnikem (Koráb, 2008).

Je všeobecně známo, že se v rodinných podnicích uplatňuje klasický patriarchální a autoritativní styl řízení. Samozřejmostí je, že hlavní slovo při řízení podniku má v rukou

rodina, která podnik vlastní. Na druhou stranu neplatí to, že všechna rozhodnutí provádí vlastník sám. V dnešní době se stává samozřejmostí, že se setkáváme s vícestranným rozhodováním i v těch nejmenších rodinných podnicích. S rostoucí velikostí rodinného podniku se více uplatňuje princip delegování rozhodovacích pravomocí (Koráb, 2008).

### 1.5.2. Organizace řízení v rodinném podniku

Organizace řízení v rodinném podniku se dělí na:

- **Management vlastníků:** Jedná se o situaci, ve které jsou vedoucí pozice obsazeny jedním nebo více vlastníky. V situaci, kdy má podnik více vlastníků, tak bývá řízení podniku poměrově rozděleno (Koráb, 2008).
- **Management rodiny:** V tomto řízení se na vedení podniku podílí dva nebo i více členů dané rodiny a není podstatné, zda mají členové majetkový podíl v podniku, pokud je podnik majetkem rodiny (Koráb, 2008).
- **Management rodiny s účastí externích manažerů:** Jedná se o formu řízení rodinného podniku, kde členové rodiny a externí manažeři řídí podnik společně. Často bývá pravidlem, že čím větší je obrat, tím roste podíl externích manažerů v rodinném podniku (Koráb, 2008).
- **Čisté řízení prostřednictvím externích manažerů (oddělení kapitálu a řízení):** V tomto řízení dochází k úplnému oddělení vlastnické a řídicí funkce, jako tomu bývá u nerodinných podniků. Velkou výhodou bývá, že se tak zamezí konfliktům mezi členy rodiny. Rodina tak zůstane ochráněna tomuto vlivu a externí manažer může být odvolán bez jakéhokoliv sváru uvnitř rodiny (Koráb, 2008).

## 1.6. Silné a slabé stránky malých a středních rodinných podniků

Jak překonat úskalí, která se podniku postaví do cesty? Na tuhle otázku se ptá mnoho rodinných podniků. Podnik by se měl zaměřit na své silné a slabé stránky a učinit tak analýzu, která ho zbaví komplikací či samotné ohrožení existence (Koráb, 2008).

### 1.6.1. Silné stránky malých a středních rodinných podniků

- **Vzájemná shoda mezi osobami:** Maximální snaha o dosažení jednoty názorů mezi členy rodiny a vlastníky.
- **Angažovanost:** Vede ke společnému úsilí a obětem pro dosažení určitého cíle. Čím větší angažovanost, tím větší zodpovědnost a loajalita.
- **Znalost:** Mít vlastní know-how a pokročilé inovace pro realizování podnikatelských výstupů.
- **Flexibilita ohledně práce, času a peněz:** Všichni členové rodiny dokáží věnovat veškerý čas podniku pro jeho další rozvoj. Musí umět nakládat se svými financemi pro investice, aby podnik získal finanční pružnost, která mu pomůže v jeho konkurenceschopnosti.
- **Dlouhodobý záměr:** Pomáhá snižovat možné výskyty rizik. Rodinné podniky často mívají své vize do budoucna a díky tomu jsou čitelnější pro investory.
- **Stabilní kultura:** Stabilita rodinné a podnikové kultury je velmi častým jevem. Pro řídicí pracovníky je úspěch na prvním místě a zastávají své pozice dlouhou dobu.
- **Rychlost při přijímání rozhodnutí:** V rodinných podnicích má každý jednoznačně definované své pravomoci. Pro rodinné podniky je tento rys typický.



- **Hrdost a důvěryhodnost:** Klientům bývá poskytována co možná nejvyšší kvalita služeb. Angažovanost všech členů rodiny dopomáhá větší péči o klienty.
- **Efektivita:** Účinné využívání svých prostředků, které má podnik k dispozici. Rodinné podniky vykazují velmi vysokou účinnost a rentabilitu.
- **Tvůrci pracovních míst:** V rodinných podnicích je velmi rozšířen smysl pro sociální zodpovědnost.
- **Orientace na kvalitu:** Rodinné podniky jsou pečlivé a velmi si zakládají na svých výrobcích. Mimořádně kladou důraz na kvalitu a na odpovídající cenu výrobků (Koráb, 2008).

#### 1.6.2. Slabé stránky malých a středních rodinných podniků

V odborné literatuře se lze dočíst, že slabé stránky malých a středních rodinných podniků se dělí na vnitřní a vnější. Vnitřní slabé stránky vyplývají z problémů uvnitř podniku, kdežto vnější slabé stránky nejsou přímo ovlivnitelné podnikem (Koráb, 2008).

- **Emocionální tlaky:** Jejich příčinou je prolínání rodinného a podnikového systému a dokáží v některých případech podnik zcela ochromit. Nejčastější příčinou bývá špatný vztah mezi rodiči a dětmi nebo rivalita mezi sourozenci.
- **Vztahy otec – syn:** Otec jako zakladatel podniku vnímá podnik jako určitou část sebe. Často vnímá své podřízené jako nástroje ať už zaměstnance nebo členy rodiny. Jeho přáním je, aby jeho syn či dcera převzali jeho podnik a úspěšně jej rozvíjeli. Na druhou stranu si potřebuje dokazovat, že je silnější a schopnější než jeho syn. Někteří otcové špatně nesou, že jsou okolnostmi nuceni převést podnik na své děti a čím jsou v pokročilejším věku, tím je to horší. Vnímají to jako vzdání se veškerého svého života a na to se někteří necítí. Každé dítě přirozeně vzdoruje svým rodičům, snaží se prosadit svůj názor. Během dospívání se snaží o větší

nezávislost, chce ukázat, že je lepší než jeho otec, myslí si, že jeho nápady jsou lepší a vadí mu, že je otec někdy přehlíží. Otcova odmítavost může být natolik silná, že syn uvažuje o odchodu z rodinného podniku. Syn se často pokouší o změnu otcova způsobu řízení podniku, protože mu připadá zastaralé a snaží se uvést do praxe nový přístup. Často jeho návrhy ostatními členy rodiny odmítány, protože ostatní členové rodiny chtějí zaujmout jeho místo ve vedení podniku.

- **Rivalita mezi sourozenci:** Soutěživost a rivalita mezi sourozenci je v mnoha rodinách běžná. Každý ze sourozenců se snaží o to, aby překonal toho druhého. Někdy může nastat situace, že sourozenci začnou mezi sebou bojovat, a to může být kámen úrazu pro rodinný podnik. V lepším případě může dojít k ochromení podniku, v horším může dojít k zániku rodinného podniku. Prvorozený potomek měl vždy v historii lidstva přednost v otázce dědictví, žil s rodiči nejdéle, a tak byl lépe připraven na budoucí převzetí podniku. Mladší sourozenci se snaží svůj handicap odstranit, a tak se snaží ve firmě získat určitou pozici a uznání. Snaží se tak dokázat, že právě on je ten pravý a lepší než prvorozený potomek a touží převzít jeho místo.
- **Komunikace:** V lidské společnosti je odjakživa komunikace základ pro udržování a rozvíjení vztahů mezi lidmi. Pro rodinné podniky to platí dvojnásob. Důležitá je otevřenost vůči všem členům rodiny a otevřená diskuze o problémech. Hodně lidí se důrazně staví proti vnášení rodinných problémů do pracovního prostředí. Může se stát, že budou existovat tzv. zakázaná témata, tj. rodinné problémy o kterých se nemluví a které nakonec mohou skončit nepříjemnými hádkami a narušenými vztahy v rodině. Tato témata často blokují navázání otevřenějších vztahů mezi členy rodiny. Proto se lze domnívat, že zamlčováním problémů se dosáhne lepších vztahů a stability, ale opak je pravdou. Z dlouhodobé perspektivy se jedná o velmi škodlivý přístup. Velmi dobrým řešením je vytvoření rodinné rady, která se pravidelně schází, ale zásadně mimo pracovní prostředí. Jedná se o neformální setkání např. posezení ve sklípku u vína, kde každý dostane možnost vyjádřit své pocity a myšlenky.

- **Vypracování rodinného strategického plánu:** Rodina plánuje budoucnost společně a na plánování se podílí všichni členové rodiny.
- **Rodinný protokol:** Jeho účelem je usnadnění rozvoje a stability rodiny a podniku. Protokol stanovuje normy, které se týkají administrace, vztahů mezi rodinou a podnikem, řeší otázku následovnictví ve vedení podniku, pravidla o dividendách aj. V protokolu se nesmí opomenout rodinné hodnoty.
- **Profesionalizace rodinného podniku:** Možnost zaměstnání profesionálních řídicích pracovníků nebo profesionalizace členů rodiny, kteří mají vzdělání a schopnosti pro řízení rodinného podniku.
- **Vnější síly působící na rodinný podnik:** Patří mezi ně oblasti, na které nemá podnik přímý vliv. Negativně působí na podnik a jeho postavení na trhu. V odborné literatuře se autoři často zmiňují o třech hlavních oblastech, a to: veřejné mínění, postoj peněžních ústavů a fiskální záležitosti (Koráb, 2008).

## 1.7. Jak správně vést podnik a jeho rozvoj za pomoci sestavení business modelu

Jako první krok je nutné si definovat, co to business model je. Nejdůležitější je, aby definice byla co nejsrozumitelnější a nejjednodušší. Osterwalder a Pigneur ve své publikaci uvádí, že nejlepší definicí business modelu je jeho rozdělení na devět stavebních prvků, které pokrývají základní čtyři oblasti firmy: zákazníky, nabídku, infrastrukturu a životaschopnost.

- 1) **Zákaznické segmenty:** Podnik musí rozdělit zákazníky na různé segmenty podle jejich požadavků a potřeb. Následně se musí rozhodnout, kterým segmentům zákazníků se bude věnovat a kterým nebude věnovat svoji pozornost.
- 2) **Hodnotové nabídky:** Jedná se o hlavní důvod, proč zákazníci poptávají výrobky či služby daného podniku. Pro každý zákaznický segment je hodnotová nabídka

jiná a z toho důvodu musí podnik vyvinout své úsilí, aby zacílil na správný zákaznický segment.

- 3) **Kanály:** Komunikace, distribuce a prodejní kanály vytvářejí spojení zákazníka a podniku za účelem dodání výrobku či služby zákazníkovi. Jedná se o důležité linky k dosažení spokojenosti u zákazníků.
- 4) **Vztahy se zákazníky:** Podnik si musí ujasnit, jaké vztahy chce mít s různými zákaznickými segmenty. Forma vztahu ovlivňuje spokojenost zákazníků, výběr správného zákaznického segmentu je klíčový. Podnik by měl mít na paměti, že spokojený zákazník je loajální.
- 5) **Zdroje příjmů:** Každý zákazník reaguje odlišně na určitou cenu. Někdo je ochoten zaplatit více, někdo méně. Rozdělením zákazníků na segmenty podle tohoto kritéria může razantně ovlivnit výši příjmů podniku.
- 6) **Klíčové zdroje:** Klíčové zdroje jsou základem pro správnou funkci business modelu, jedná se o lidské zdroje, finanční zdroje, duševní zdroje (značky, patenty aj.), fyzické zdroje (budovy, stroje aj.). Každý podnik vlastní různé klíčové zdroje podle zaměření jejich podnikání. Pokud firma vlastní více klíčových zdrojů, které v současné době nepotřebuje, tak by měla přemýšlet o jejich prodeji či pronájmu.
- 7) **Klíčové činnosti:** Jedná se o činnosti, které podnik využívá za účelem dosažení stanovených cílů a následného zisku. Pro Vinařství Mikulica je klíčovou činností výroba vína, pro Microsoft, který vytváří software, to je vývoj softwaru.
- 8) **Klíčová partnerství:** Podniky často vytvářejí partnerství z důvodu snížení konkurence, vývoj produktů, vztahy mezi zákazníkem a dodavatelem nebo podnikem a dodavatelem aj.
- 9) **Struktura nákladů:** Jedná se o náklady, které vstupují do tvorby business modelu. Po stanovení předchozích 8 bodů je podnik schopen tyto náklady

vyhodnotit. Například funkci business modelu, který stojí na co nejnižších nákladech, lze pozorovat na úspěšném podnikání tzv. nízkonákladových aerolinek (Osterwalder, 2015).

## **1.8. Teoretické podklady pro analýzu současného stavu podniku**

V této části práce budou připraveny teoretické podklady pro analýzu současného stavu podniku. Bude se jednat o analýzy makroekonomické, tak i mikroekonomické.

### **1.8.1. PEST analýza**

Jedná se o analýzu, která se používá při zkoumání makroekonomických vlivů na podnik. Podnik má téměř nulové možnosti tyto vlivy ovlivnit, ale měl by se na ně naučit příslušně reagovat a přizpůsobit se daným změnám. Analýza se skládá ze čtyř skupin, do kterých jsou vlivy rozděleny.

- **Politické a legislativní faktory:** Mezi nejdůležitější faktory patří politická stabilita, daňové zákony, regulace importu a exportu, cenová politika, ochrana životního prostředí, zákonné vymezení podnikání aj.
- **Ekonomické faktory:** Jedná se o faktory, které vyplývají ze stavu ekonomiky. Mezi hlavní faktory patří jednoznačně úroková míra, míra inflace, daňová politika, devizový kurz, nezaměstnanost, hrubý domácí produkt aj. Velmi důležité je nezapomínat na vliv mezinárodní ekonomické situace, od které se jednotlivé vlivy mohou odvíjet a podniky na ni musí reagovat.
- **Sociální a demografické faktory:** Jednotlivé faktory vyplývají z podstaty člověka, jeho kulturních, ekonomických, vzdělávacích, etických či náboženských podmínek života, v každé zemi jsou jiné. Dále nesmíme opomíjet demografický vývoj populace, její úroveň a životní podmínky. Podnik, který nejlépe pochopí jednotlivé faktory, vítězí v boji o zákazníka.

- **Technické a technologické faktory:** Jedná se o faktory, které by si podnik měl hlídat při plánování. Musí se vyhnout zastaralosti a více se věnovat novým inovacím a technologiím, musí se naučit předvídat směry, kam jeho odvětví směřuje. (Sedláčková, 2006).

### 1.8.2. Porterův model konkurenčního prostředí

V literatuře je tato analýza uvedena i pod názvem analýza konkurenčních sil. Používá se pro analýzu konkurenční síly a oborového okolí podniku. Model bere v potaz, že podnik zaujímá určitou strategickou pozici na trhu či odvětví. Keřkovský a Vykypěl ve své publikaci uvádí, že chování podniku je ovlivněno působením základních pěti faktorů. Jedná se o působení zákazníků, dodavatelů, konkurence a mírou substitutů (Keřkovský, 2002).

- **Vyjednávací síla zákazníků:** V případě vysoké vyjednávací síly zákazníků bude docházet ke snižování cen a tím k menšímu zisku. Zákazníci také dokáží ovlivnit skladbu daného produktu a budou požadovat jeho zkvalitnění, které znamená zvýšení nákladů na výrobu daného produktu (Magretta, 2012).
- **Vyjednávací síla dodavatelů:** Dodavatelé, kteří mají v daném odvětví velkou vyjednávací sílu často tlačí na zvýšení cen a vyjednání nejlepších možných podmínek. Tímto jednáním dodavatelů se sníží ziskovost celého odvětví, jelikož se drtivá většina dodavatelů vydá stejnou cestou (Magretta, 2012).
- **Hrozba vstupu nových konkurentů:** Odvětví jsou chráněna před novými subjekty bariérami vstupu. Nové subjekty by navýšily tržní kapacitu daného odvětví a získaly pro sebe kus tržního podílu, což je hrozbou pro všechny aktéry v odvětví, kteří se bojí snížení ziskovosti celého odvětví (Magretta, 2012).
- **Hrozba substitutů:** Podle Portera nejsou substituty přímým soupeřem a nelze dopředu předpokládat místo jejich vzniku, čas jejich vzniku, ani zda se bude

jednat o službu či výrobek. Substituty dokáží významně ohrozit ziskovost celého odvětví či jej dokonce zničit (Magretta, 2012).

- **Rivalita firem působících na daném trhu:** Rivalita se odvíjí od množství soupeřů v daném odvětví. V zásadě platí, že čím větší počet soupeřů a vyšší úroveň rivality, tím dochází k menší ziskovosti celého odvětví, jelikož určitá část nákladů se přesune do konkurenčního boje. Porter upozorňuje, že nejnebezpečnější formou soupeření je cenová konkurence (Magretta, 2012).

### **1.8.3. SWOT analýza**

Tento druh analýzy se používá k identifikaci vnitřního a vnějšího prostředí zkoumané firmy. Cílem analýzy je zjištění, zda současně zvolená strategie firmy je schopna vyrovnávat se se změnami a případně zvolit strategii jinou. SWOT analýza získala svůj název na základě počátečních písmen jednotlivých částí.

**Strenghts** – silné stránky

**Weaknesses** – slabé stránky

**Opportunities** – příležitosti

**Threats** – hrozby

K identifikaci vnitřního prostředí firmy se používají silné a slabé stránky a pro vnější prostředí platí příležitosti a hrozby. Doporučuje se vždy začínat s analýzou vnějšího prostředí firmy (Jakubíková, 2013).

**Tabulka 5: SWOT analýza**

<b>Silné stránky</b> (strenghts)	<b>Slabé stránky</b> (weaknesses)
Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě.	Zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe.
<b>Příležitosti</b> (oportunities)	<b>Hrozby</b> (threats)
Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch.	Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2013)

#### 1.8.4. Ukazatele zadluženosti

Ukazují výši rizika, jež podnik nese při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Je zřejmé, že čím více je podnik zadlužen, tím vyšší je riziko, že v budoucnu nebude schopen plnit své závazky. Zadluženost není pouze negativní charakteristikou podniku, protože cizí kapitál je levnější než vlastní. Je to dáno skutečností, že úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku, jelikož úrok je součástí nákladů a ovlivňuje výši zisku, ze kterého se platí daně. Jedná se o tzv. daňový štít (Knápková, 2017).

#### **Celková zadluženost:**

Jedná se o základní ukazatel zadluženosti. Většina autorů odborné literatury uvádí doporučenou hodnotu zadluženosti pohybující se mezi 30 a 60 % (Knápková, 2017).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

Vzorec 1: Celková zadluženost

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Knápková, 2017, s.88)



### **Míra zadluženosti:**

Poměřuje cizí a vlastní kapitál. Tento ukazatel je velice významný pro banku v případě žádosti o úvěr. Cizí zdroje by neměly překročit jeden a půl násobek hodnoty vlastního kapitálu (Knápková, 2017).

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec 2: Míra zadluženosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Knápková, 2017, s. 89)

### **Koeficient samofinancování:**

Doplňuje ukazatel celkové zadluženosti, součet obou ukazatelů se vždy musí rovnat jedné a vyjadřuje finanční nezávislost firmy. Dává přehled o finanční struktuře podniku, tedy do jaké míry jsou aktiva financována vlastním kapitálem. Doporučená hodnota se neuvádí (Knápková, 2017).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 3: Koeficient samofinancování

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Knápková, 2017, s. 90)

### **Úrokové krytí:**

Ukazatel vyjadřuje, kolikrát zisk převyšuje placené úroky. Pokud je zisk roven jedné, tak veškerý zisk bude použit na zaplacení úroků, na zaplacení daní a na podnik by už nic nezbylo. Doporučená hodnota se pohybuje okolo 5 (Knápková, 2017).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{Výsledek hospodaření za účetní období}}{\text{nákladové úroky}}$$

Vzorec 4: Úrokové krytí

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Knápková, 2017, s. 89)

### 1.8.5. Ukazatele likvidity

Ukazatele nás informují o tom, jak je podnik schopen splácet své závazky tedy jeho solventnost. Likviditu definujeme jako souhrn veškerých likvidních prostředků, které lze využít na uhrazení závazků. Lze říci, že ukazatele poměří to, čím je možné platit, s tím, co je nutno zaplatit (Sůvová, 2008).

#### **Běžná likvidita:**

Ukazatel nám říká, kolikrát jsou krátkodobé závazky pokryty oběžnými aktivy podniku. Podnik by se měl vyvarovat vysokým hodnotám, protože disponuje vysokou hodnotou čistého pracovního kapitálu a také dochází ke drahému financování. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5 (Sůvová, 2008).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 5: Běžná likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sůvová, 2008, s. 64)

#### **Pohotová likvidita:**

V tomto ukazateli jsou oběžná aktiva očištěna o nejméně likvidní položku, a to o zásoby. I zde platí, že podnik by se měl vyvarovat velkým hodnotám. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 0,7 – 1,2 (Sůvová, 2008)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{aktiva} - \text{zásob}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 6: Pohotová likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sůvová, 2008, s. 64)

#### **Okamžitá likvidita:**

Jedná se o nejprísnejší likvidní ukazatel, jelikož nám udává schopnost zaplatit své závazky ihned, tedy pomocí hotovosti, peněz na bankovních účtech, šeků aj.

Doporučená hodnota se udává v rozmezí 0,2-0,5 (Sůvová, 2008).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 7: Okamžitá likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Šůvová, 2008, s. 64)

### 1.8.6. Ukazatele rentability

Tyto ukazatele určují schopnosti podniku využívat a vytvářet nové zdroje za pomoci investovaného kapitálu. Ukazatele rentability nejvíce zajímají potenciální investory a akcionáře, a to z toho důvodu, že díky nim poznají, zda podnik má rostoucí tendenci a jaká je návratnost investovaných zdrojů aj. (Růčková, 2008).

#### Rentabilita aktiv:

Obvykle se považuje za hlavní měřítko rentability celkových zdrojů investovaných do podnikání bez ohledu, jestli je financování z vlastních či cizích zdrojů. Do čitatele lze uvést jak zisk před zdaněním, tak i zisk po zdanění, jelikož měříme rentabilitu všech zdrojů (Růčková, 2008).

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{zisk (EBIT)}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 8: Rentabilita aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčková, 2008, s. 52)

#### Rentabilita vlastního kapitálu:

Jde o ukazatel, u kterého mohou akcionáři a vlastníci podniku zjistit, zda jejich investovaný kapitál je vhodně investován. Je důležité si uvědomit, že pokud je hodnota ukazatele nižší než výnosnost cenných papírů garantovaných státem, tak se pro akcionáře stane podnik zcela nevýhodný pro investování, a to z toho důvodu, že výnosnost neodpovídá riziku. Doporučená hodnota se pohybuje okolo 12 % (Růčková, 2008).

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{zisk (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec 9: Rentabilita vlastního kapitálu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčková, 2008, s. 53)

### **Rentabilita tržeb:**

Ukazatel, který označuje kolik korun zisku připadá na jednu korunu tržeb. Doporučené hodnoty stanoveny nejsou, mohou se pohybovat zhruba mezi 2 % a 50 %, ale záleží na odvětví, ve kterém podnik vykonává svoji činnost (Růčková, 2008).

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Vzorec 10: Rentabilita tržeb

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčková, 2008, s. 56)

### **Rentabilita nákladů:**

Jedná se o ukazatel, který doplňuje ukazatel rentability tržeb. Lze usuzovat, že čím nižších hodnot ukazatel nabývá, tím lepšího výsledku hospodaření podnik dosahuje (Růčková, 2008).

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{zisk}}{\text{celkové náklady}}$$

Vzorec 11: Rentabilita nákladů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčková, 2008, s. 56)

### **Rentabilita celkového investovaného kapitálu:**

Lze říci, že tento ukazatel poskytuje údaj, jak efektivně podnik hospodaří, jelikož do vzorce ve jmenovateli vstupují z pohledu rozvahy pasiva, a to jak vlastní kapitál, tak i dlouhodobé dluhy. Výsledek by nám měl odhalit efektivnost jejich zhodnocení (Růčková, 2008).

$$\text{Rentabilita celkového investovaného kapitálu} = \frac{\text{zisk}}{\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec 12: Rentabilita celkového investovaného kapitálu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčková, 2008, s. 55)

### 1.8.7. Altmanův index finančního zdraví podniku

Jedná se o typický příklad bankrotního modelu a o nejvíce používaný model v České republice. Lze usoudit, že jeho oblíbenost vychází z jeho jednoduchosti, jelikož finanční zdraví podniku lze určit pomocí jednoho čísla Z-skóre. Model se skládá ze součtu pěti poměrových ukazatelů, které vytváří rovnici:

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,998 X_5$$

Vzorec 13: Altmanův index finančního zdraví podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčková, 2008, s. 73)

Kde:

$$X_1 = \frac{\text{pracovní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

$$X_2 = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}}$$

$$X_3 = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{celková aktiva}}$$

$$X_4 = \frac{\text{tržní hodnota vlastního kapitálu}}{\text{cizí zdroje}}$$

$$X_5 = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Dosahuje-li podnik hodnoty vyšší než 2,99, tak lze tvrdit, že jeho finanční situace je uspokojivá a v nejbližší době mu nehrozí bankrot. Pokud je hodnota mezi 1,81 a 2,99,

nachází se podnik v tzv. šedé zóně a to znamená, že podnik nelze jednoznačně určit za úspěšný, ale nemůže být také hodnocen jako podnik s finančními problémy. Hodnoty pod 1,81 nám ohlašují finanční problémy, které mohou vyústit v bankrot (Růčková, 2008).

## 2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU

V této části práce jsou na základě teoretických poznatků provedeny analýzy současného stavu podniku a jejich vyhodnocení do tabulek a sestavených grafů.

### 2.1. PEST analýza

Jak zaznělo v teoretické části práce, tak PEST analýza se řadí mezi analýzy, které analyzují vnější okolí podniku.

- **Politické a legislativní faktory:** Jak vinařství Mikulica, tak i ostatní firmy podnikající na území České republiky se musejí řídit zákony, vyhláškami a dalšími právními normami. Tyto faktory podnik nedokáže ovlivnit a musí se jim přizpůsobit. Jednotlivé zákony mohou na podnik působit pozitivně i negativně. Z legislativy České republiky a Evropské unie se jedná například o:

Zákon o vinohradnictví a vinařství č. 321/2004 Sb.

Vyhláška č. 88/2017 provádějící zákon č. 321/2004 Sb.

Vyhláška č. 80/2018 Sb. Stanovující vinařské podoblasti, obce a viniční tratě.

Nařízení Rady 1308/2013 (základní nařízení pro celé zemědělství, tj. i pro vinařství)

Nařízení Komise č. 607/2009 o označování vína

- **Ekonomické faktory:** Velmi důležitým faktorem je hrubý domácí produkt, jehož růst signalizuje, že množství vytvořených výrobků a služeb za určité období na území České republiky roste. To se samozřejmě odráží i na zvýšení tržeb vinařů, kteří prodají více svých výrobků, jelikož v době ekonomického růstu mají lidé více peněz a začínají se ohlížet po zboží, které není nezbytné pro jejich přežití. Mezi další faktory patří inflace, její zvýšení způsobuje růst cen a snižování kupní síly peněz. Způsobuje odliv zákazníků, jelikož se snaží nakupovat méně a šetřit pouze na nákup základního zboží. Pro podnik to také znamená zvýšení vstupních výrobních faktorů, jako jsou energie, které jsou nezbytné pro výrobu vína a jeho

uchování ve skladu za určité teploty. Vliv nezaměstnanosti není pro podnik nijak významný, jelikož se jedná o rodinný podnik a veškerou práci se snaží zvládnout rodina. Jedině v době velmi nízké nezaměstnanosti by mohlo být větším problémem nalezení brigádníků pro sběr vinné révy.

- **Sociální a demografické faktory:** Sociální a demografické faktory nehrají pro podnik velkou roli, a to z toho důvodu, že se vinařství nachází ve Velkých Pavlovicích, kde je víno součástí lidové kultury a tradice a místní lidé si život bez něj nedokáží představit.
- **Technické a technologické faktory:** Je všeobecně známo, že čím lepší technická vyspělost podniku, tím více se snižují vstupní náklady na výrobu vína, často se to týká energií, které nejsou levnou záležitostí a všichni podnikatelé se snaží tyto náklady co nejvíce snížit. Vinařství disponuje všemi základními výrobními stroji a to: pneumatický lis, olivové čerpadlo, barikové sudy, membránový filtr, etiketovací a lahvovací linka, drátěné koše na skladování atd.

## 2.2. Porterův model konkurenčního prostředí

- **Vyjednávací síla zákazníků:** Vinařství Mikulica nemá žádného významného zákazníka z hlediska velikosti poptávky, avšak je mnoho zákazníků, kteří si občas ve vinařství víno koupí a také má pár stálých zákazníků. Zákazníci přijíždí z celé České republiky, nejčastěji se jedná o zákazníky z Prahy a Středočeského kraje. Ve vinařských městečkách jako jsou Velké Pavlovice může zákazník velmi snadno přejít ke konkurenci, jelikož nabídka vín je velmi velká. Když má zákazník k dispozici potřebné tržní informace, nachází se ve velmi silné vyjednávací pozici. Lidé, kteří pijí víno pouze svátečně, jsou velmi náchylní na cenové změny a kvalita vína pro ně přestává být rozhodující.
- **Vyjednávací síla dodavatelů:** Vinařství Mikulica nemá žádného dodavatele hroznů nebo hroznové šťávy, jelikož veškerou produkci hroznů (šťávy) získává



ze svých vinohradů. Co se týče výrobních zařízení, jejich koupě je velmi vzácná, proto vinařství neudrží žádný vztah s jakýmkoliv dodavatelem.

- **Hrozba vstupu nových konkurentů:** Prostor pro vstup nových konkurentů určitě je. Ve Velkých Pavlovicích je stále velké množství nevyužité půdy vhodné pro pěstování vinné révy a stále existuje možnost založit nový podnik nebo zde může začít podnikat subjekt z jiné obce či vinařské oblasti.
- **Hrozba substitutů:** Za substitut lze považovat jiný alkoholický nápoj, ale poptávka po víně stále roste. Věnovat pozornost substitutům ve vinařství je zcela zbytečné.
- **Rivalita firem působících na daném trhu:** Rivalita vinařů ve Velkých Pavlovicích je zdravá, a to z toho důvodu, že většina vinařů a vinařských firem je členem spolku Víno z Velkých Pavlovic a společně tak pořádají různé akce, například Májové otevřené sklepy či Svatomartinské otevřené sklepy.

### 2.3. SWOT analýza

Pro každý podnik je nesmírně důležité znát své silné a slabé stránky. Díky SWOT analýze získá podnik informace, které může využít pro odstranění svých slabých stránek, které lze svým působením ovlivnit. Po průzkumu vnitřního a vnějšího okolí dojde k následujícím poznatkům, které jsou promítnuty do tabulky a podnik je může využít pro zlepšení své finanční situace a celkového rozvoje.

Pro každé vinařství musí být základní silnou stránkou kvalita vína, které vyrábí. Ve Vinařství Mikulica to vědí, a tak se zákazník setkává s velmi kvalitním vínem a rozmanitostí odrůd, jakou jsou například André, Pálava, Rulandské šedé aj.

Mezi další klíčovou silnou stránku patří dobrý marketing a účast na vinařských akcích. V rámci marketingu se je zajištěna dobrá propagace na sociálních sítích. Profily Vinařství

Mikulica lze nalézt na Facebooku a Instagramu. Vinařství má vlastní webové stránky s e-shopem. Manažer a sklepmistr Petr Mikulica zaregistroval vinařství do spolku Mladí vinaři, kteří si pomáhají s propagací svých vín a sdílí zkušenosti a poznatky ze světa vína. Vinařských akcí se ve Velkých Pavlovicích pořádá celá řada a na každé akci lze zakoupit víno z Vinařství Mikulica. Mezi nejnavštěvovanější akce řadíme například Májové otevřené sklepy, Svatomartinské otevřené sklepy.

Ze slabých stránek je nejkritičtější malá zastupitelnost zaměstnanců, jelikož ve vinařství jsou zaměstnání pouze rodinní příslušníci, pouze pro sběr vína jsou nabíráni brigádníci. Onemocněním člena rodiny vinařství přichází o jednoho pracovníka a v pracovních činnostech je to hodně znát.

**Tabulka 6: Zpracovaná SWOT analýza**

Vnitřní prostředí	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalita vína</li> <li>• Originalita</li> <li>• Bohaté zkušenosti v oboru</li> <li>• Dobrý marketing a účast na akcích</li> <li>• Rodinný podnik s tradicí</li> <li>• Světové úspěchy ze soutěží</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malá zastupitelnost</li> <li>• Celková malá rozloha vinohradů</li> <li>• Úzký okruh působnosti</li> <li>• Počet pracovníků</li> <li>• Velká konkurence</li> </ul>
Vnější prostředí	
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vychovávání nové generace v oboru</li> <li>• Získání mezinárodního uznání</li> <li>• Orientace na kvalitu, ne na kvantitu</li> <li>• Vyměňování informací a zkušeností na soutěžích</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Závislost na počasí</li> <li>• Výpadek pracovních sil</li> <li>• Přemíra byrokracie</li> <li>• Vstup více konkurentů na trh</li> </ul>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 2.4. Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele nám poskytují informace o zadluženosti podniku a z jaké části podnik financuje své aktivity vlastními zdroji. Zkoumané ukazatele jsou zobrazeny do tabulky a vývoj jednotlivých ukazatelů za zkoumané roky je znázorněn grafem.

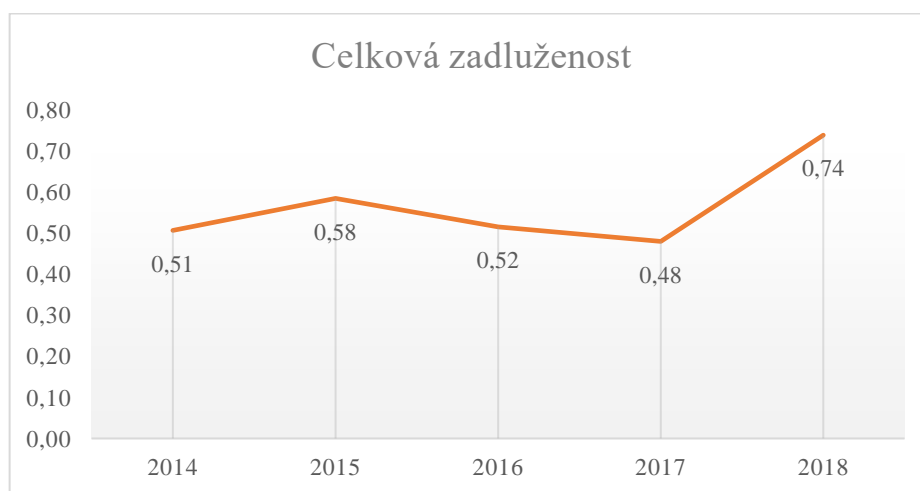
**Tabulka 7: Přehled výsledků ukazatelů zadluženosti za roky 2014-2018**

Ukazatele zadluženosti (%)	2014	2015	2016	2017	2018
Celková zadluženost	0,51	0,58	0,52	0,48	0,74
Míra zadluženosti	1,03	1,41	1,06	0,92	2,82
Koeficient samofinancování	0,49	0,42	0,48	0,52	0,26
Úrokové krytí	0	0	32,95	25,40	1,84

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Celková zadluženost**

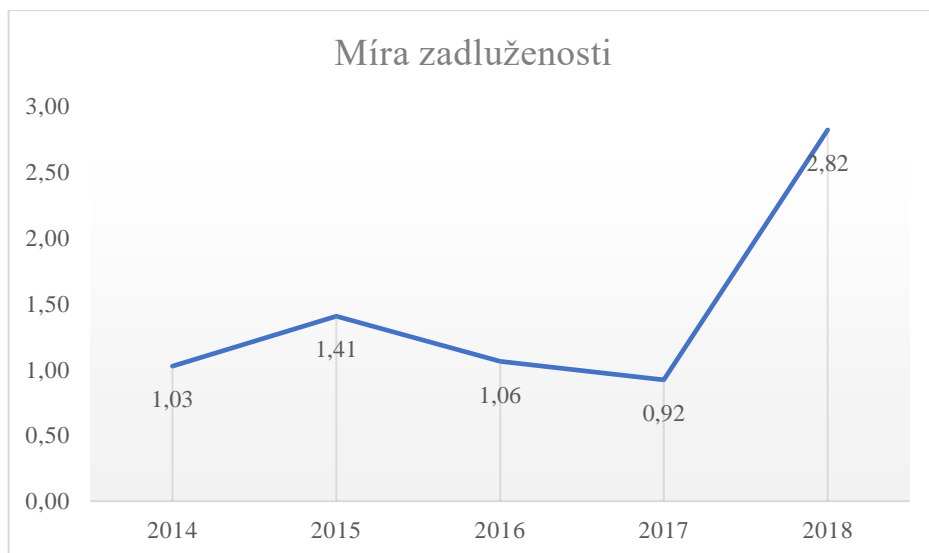
Celková zadluženost splňuje doporučené rozmezí mezi 30 a 60 % za roky 2014-2017. Za rok 2018 dosahuje hodnota 0,74, což je podle doporučených hodnot nežádoucí a je to způsobeno vyššími cizími zdroji za daný rok.

**Graf 2: Vývoj celkové zadluženosti za roky 2014-2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Míra zadluženosti**

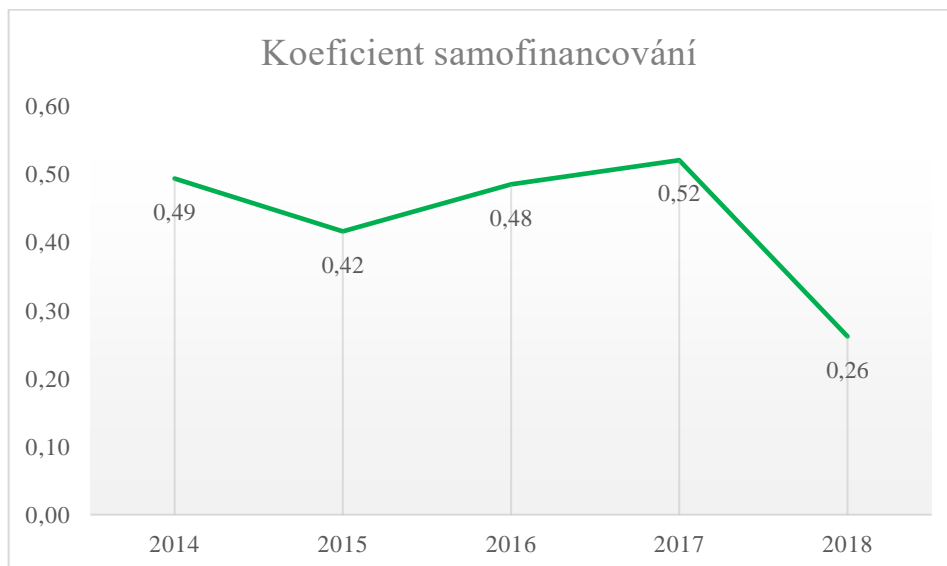
V tomto ukazateli by cizí zdroje neměly překročit jeden a půl násobek hodnoty vlastního kapitálu. Požadované hodnoty jsou splněny za roky 2014-2017. Hodnota za rok 2018 je překročena téměř dvojnásobně, a to z důvodu vysoké hodnoty cizích zdrojů.



**Graf 3: Vývoj míry zadlužení za roky 2014-2018**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Koeficient samofinancování

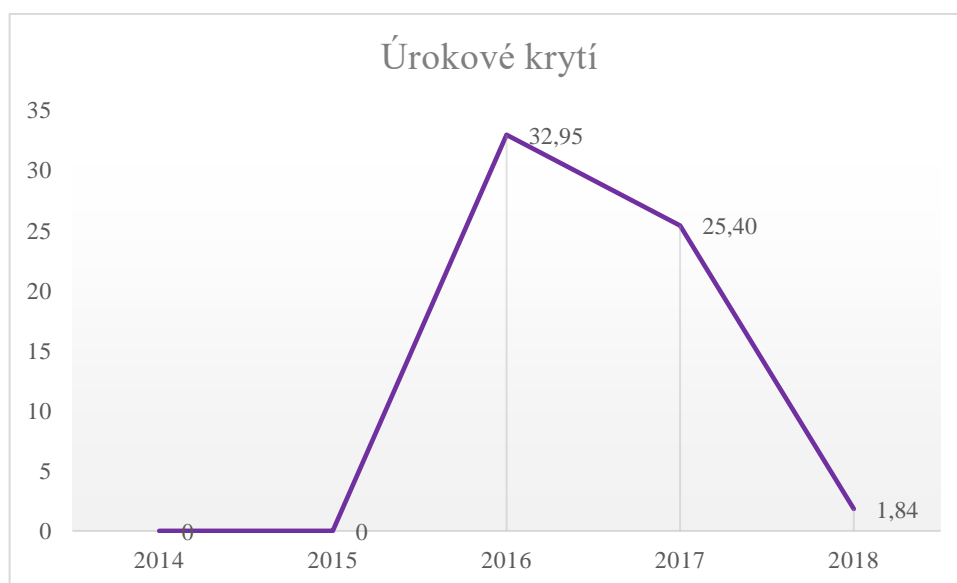
Jedná se o procentní vyjádření finanční nezávislosti podniku. Doporučená hodnota se neuvádí, jedná se o doplněk celkové zadluženosti, která hraje důležitou roli v posuzování finančního zdraví podniku. Součet celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování se musí rovnat 1.



**Graf 4: Vývoj koeficientu samofinancování za roky 2014-2018**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## Úrokové krytí

Informuje nás o kolik zisk převyšuje placené úroky. Za sledované roky 2014 a 2015 jsou hodnoty rovny 0, jelikož podnik žádné nákladové úroky nehradil. Za roky 2016 a 2017 jsou hodnoty vysoko nad doporučenou hodnotou 5, a to až šestinásobně. Rok 2018 dosahuje hodnoty 1,84, která nesplňuje doporučenou hodnotu, a to z důvodu nízkého výsledku hospodaření před zdaněním (EBIT) za daný rok. Pokud by hodnota dosáhla 1, veškerý zisk by byl využit pro splacení úroků věřitelům.



**Graf 5: Vývoj úrokového krytí za roky 2014-2018**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 2.5. Ukazatele likvidity

Likviditu je možné chápat jako schopnost podniku splácet své závazky. Ukazatele poměřují to, čím je možno platit, s tím, co podnik musí zaplatit.

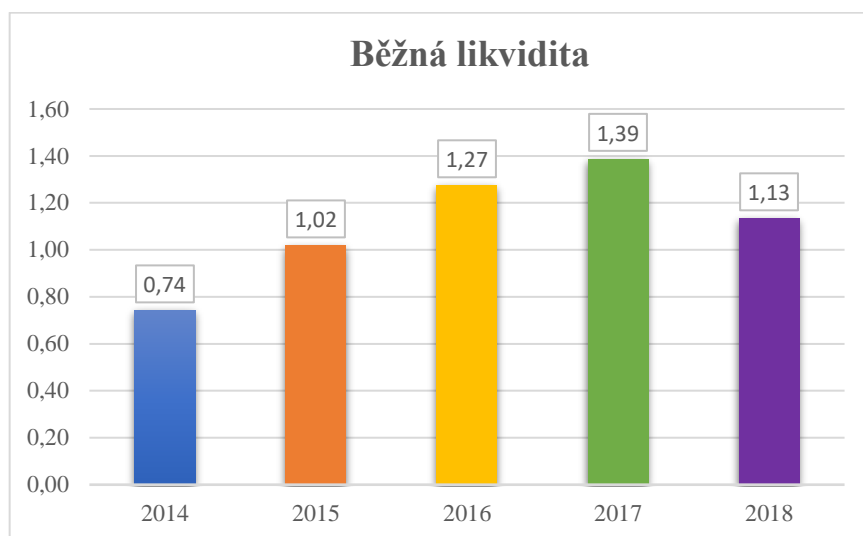
**Tabulka 8: Přehled výsledků ukazatelů likvidity za roky 2014-2018**

Ukazatele likvidity (krát)	2014	2015	2016	2017	2018
Běžná likvidita	0,74	1,02	1,27	1,39	1,13
Pohotová likvidita	0,58	0,90	1,05	1,25	0,58
Okamžitá likvidita	0,11	0,10	0,29	0,21	0,03

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## Běžná likvidita

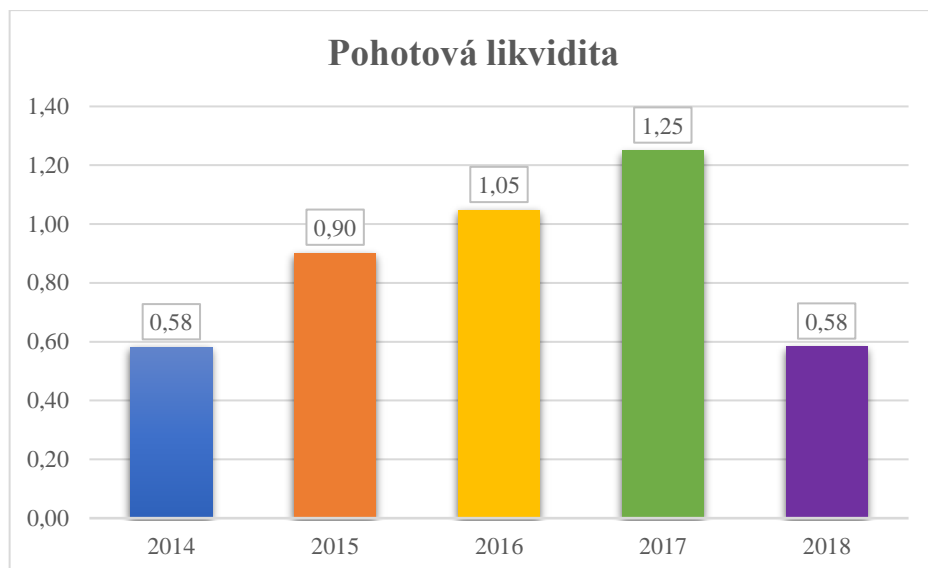
Ukazatel nás informuje kolikrát oběžná aktiva převyšují krátkodobé závazky podniku. Za sledované roky se žádný ukazatel nenachází v rozmezí doporučené hodnoty 1,5-2,5 a to z důvodu vyšších krátkodobých závazků. Za rok 2014 dokonce krátkodobé závazky převyšují oběžná aktiva, což je pokládáno za vysoce rizikové a podnik by se také měl do budoucna vyvarovat financování dlouhodobého majetku krátkodobými závazky.



**Graf 6: Vývoj běžné likvidity za roky 2014-2018**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## Pohotová likvidita

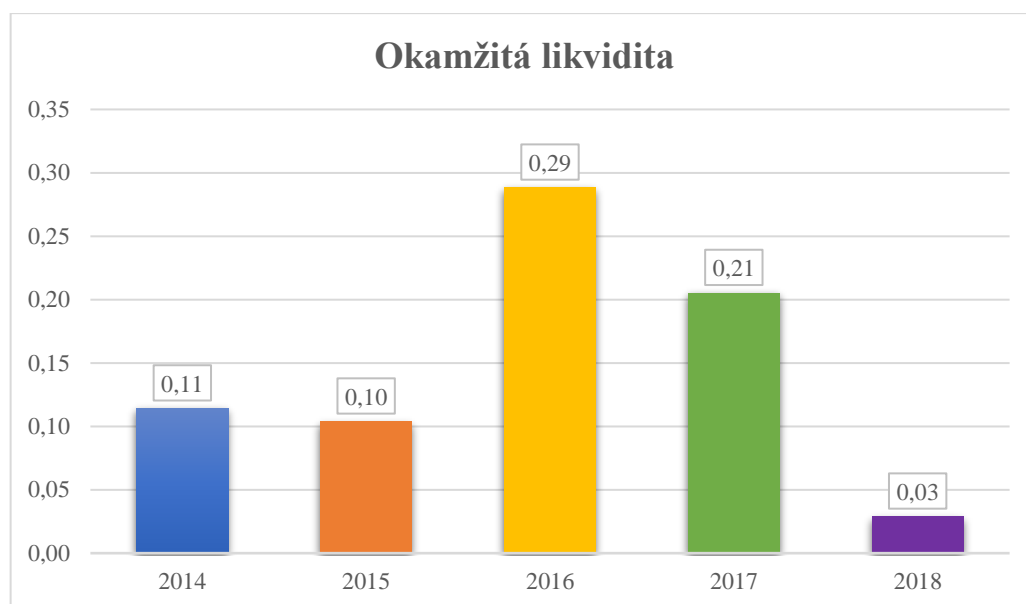
Cílem ukazatele je zobrazení hodnoty, kde jsou oběžná aktiva očištěna o nejméně likvidní položku, a to o zásoby. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 1-1,5 a za roky 2014-2018 je toto rozmezí zachyceno pouze v letech 2016 a 2017. Za roky 2014, 2015 a 2018 doporučených hodnot podnik nedosahuje z důvodu držení velkého množství zásob, které tvoří velkou část oběžných aktiv.



**Graf 7: V\'yvoj pohotov\'e likvidity za roky 2014-2018**  
(Zdroj: Vlastn\'ı zpracov\'an\'ı)

### **Okamžit\'a likvidita**

Okamžit\'a likvidita je nejpr\'ısnějš\'ı ze v\'sech ukazatel'ů likvidity. Doporučené hodnoty by se měly pohybovat v rozmez\'ı 0,2-0,5. V rozmez\'ı se pohybuj\'ı pouze v letech 2016 a 2017. Roky 2014, 2015 a 2018 nespln'uj\'ı doporučené hodnoty, jelikož v daných letech disponuje podnik nedostatečnými částkami peněžn\'ıch prostředk'ů. Kdyby podnik dosahoval vyšších hodnot než 0,5, tak by se jednalo o neefektivnost využit\'ı peněžn\'ıch prostředk'ů.



**Graf 8: Vývoj okamžité likvidity za roky 2014-2018**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 2.6. Ukazatele rentability

Ukazatele posuzují výnosnost vloženého kapitálu. Jedná se o velmi důležitý ukazatel pro investory, aby se podle analýzy rozhodli, zda budou do podniku investovat či nikoliv.

**Tabulka 9: Přehled výsledků ukazatelů rentability za roky 2014-2018**

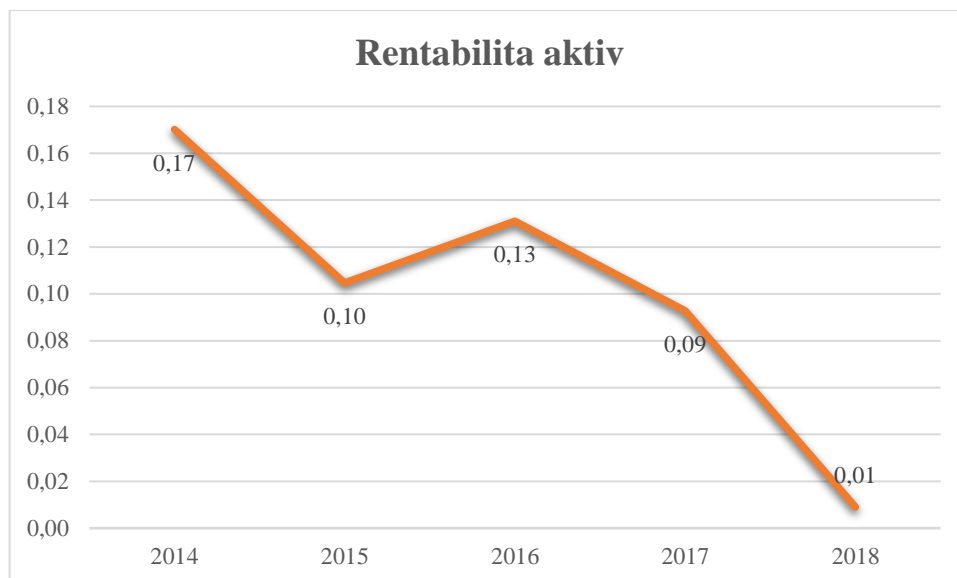
Analýza rentability (%)	2014	2015	2016	2017	2018
Rentabilita aktiv	0,17	0,10	0,13	0,09	0,01
Rentabilita vlastního kapitálu	0,28	0,20	0,22	0,14	0,03
Rentabilita tržeb	0,15	0,12	0,13	0,10	0,02
Rentabilita nákladů	0,18	0,12	0,15	0,11	0,02
Rentabilita celkového investovaného kapitálu	0,28	0,20	0,19	0,13	0,01

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Rentabilita aktiv

Ukazatel měří produkční sílu podniku. Ukazatel nezohledňuje, zda jsou vstupní výrobní zdroje financovány vlastními či cizími zdroji. Za roky 2014-2018 můžeme sledovat klesající trend, který je zapříčiněn každoročním navýšením celkových aktiv a klesajícího výsledku hospodaření před zdaněním (EBIT).

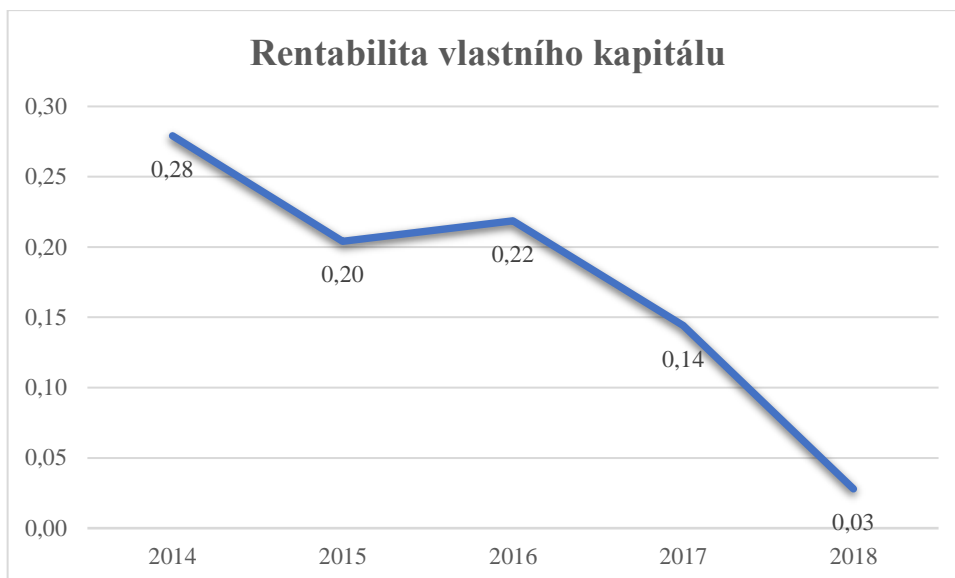




**Graf 9: Vývoj rentability aktiv za roky 2014-2018**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Rentabilita vlastního kapitálu**

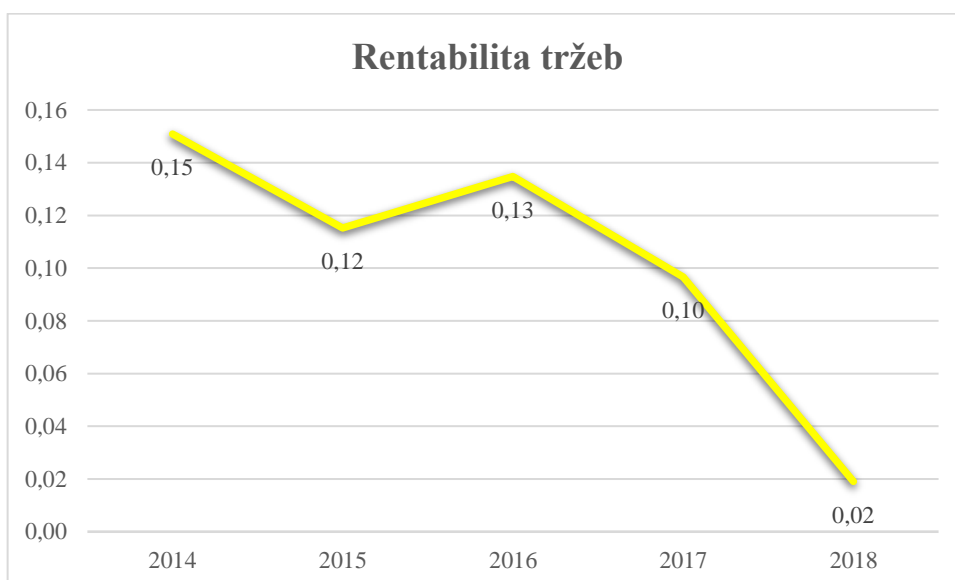
Jedná se o velmi důležitý ukazatel rentability, jelikož je pečlivě sledován současnými i potenciálními investory. Tento ukazatel je nutné sledovat v delším časovém horizontu, a to z důvodu možných výkyvů. Ve stabilních podnicích by se měla doporučená hodnota pohybovat okolo 12%. Za roky 2014-2017 se výsledky pohybují nad doporučenou hodnotou 12 %. Za rok 2018 se hodnota pohybuje okolo 3 %, což nesplňuje doporučené hodnoty. Dále můžeme sledovat klesající trend, a to z důvodu růstu vlastního kapitálu, který se bohužel neprojevil na tvorbě většího zisku.



**Graf 10: Vývoj rentability vlastního kapitálu za roky 2014-2018**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Rentabilita tržeb

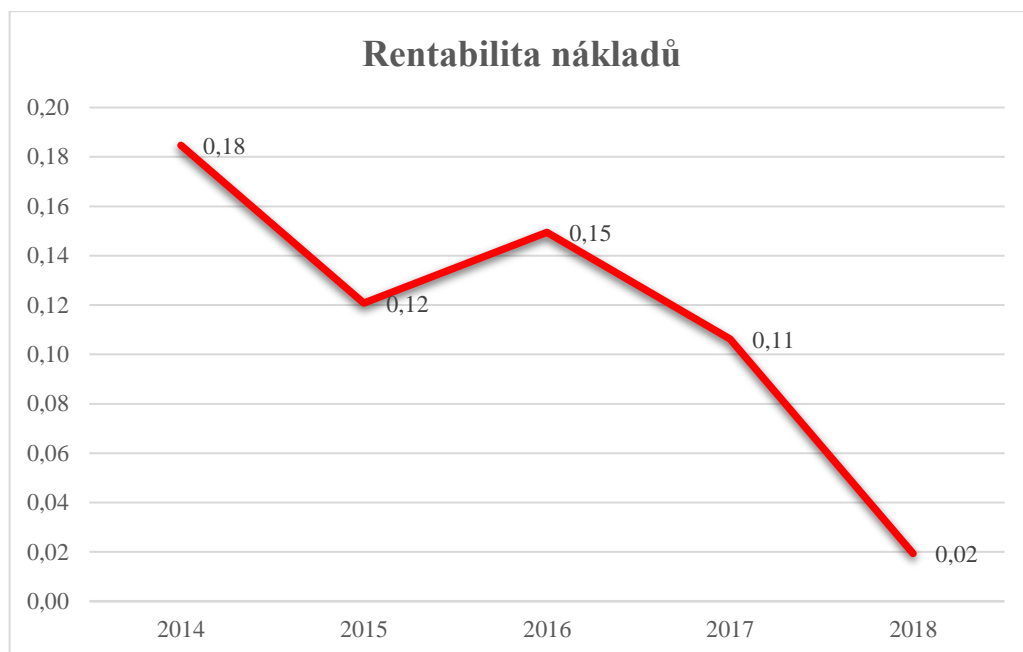
Rentabilita tržeb nám uvádí ziskovou marži. Nejlepší způsob vyhodnocení výsledků je srovnání rentability tržeb s ostatními konkurenčními podniky a podle toho vyhodnotit, jak na tom podnik je. Za roky 2014-2018 můžeme sledovat klesající tendenci ukazatele, a to z důvodu klesajícího výsledku hospodaření.



**Graf 11: Vývoj rentability tržeb za roky 2014-2018**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Rentabilita nákladů

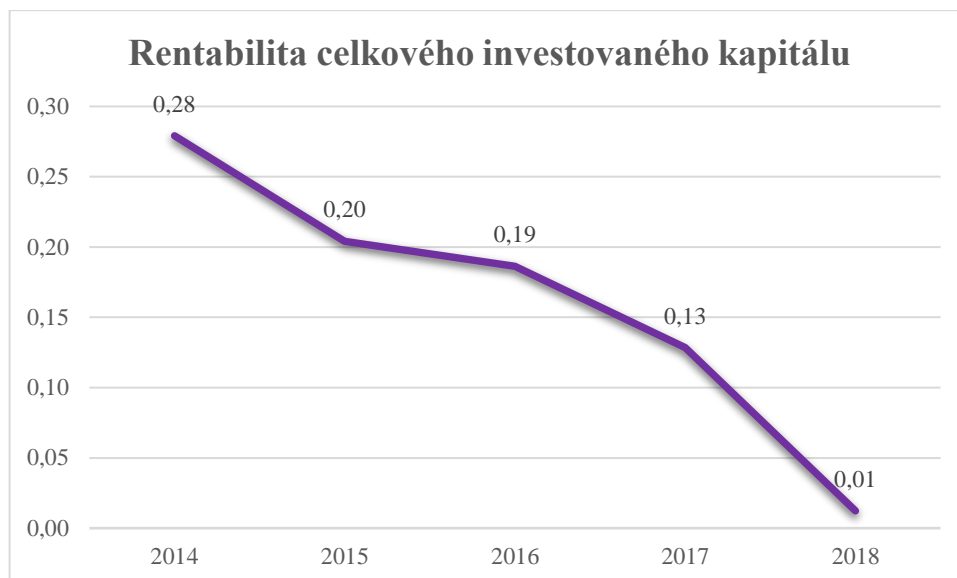
Ukazatel nám vyjadřuje, kolik Kč nákladů musíme vynaložit, abychom dosáhli 1 Kč zisku. Za roky 2014-2018 můžeme sledovat klesající tendenci ukazatele, jelikož dochází k větším nárůstům celkových nákladů.



**Graf 12: Vývoj rentability nákladů za roky 2014-2018**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Rentabilita celkového investovaného kapitálu

Výsledek nám ukazuje, jak efektivně podnik hospodaří s vlastními i cizími zdroji. Za roky 2014-2018 můžeme vidět klesající trend ukazatele a to z důvodu neefektivního využívání celkového investovaného kapitálu (vlastní i cizí zdroje).



**Graf 13: Vývoj rentability celkového investovaného kapitálu za roky 2014-2018**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

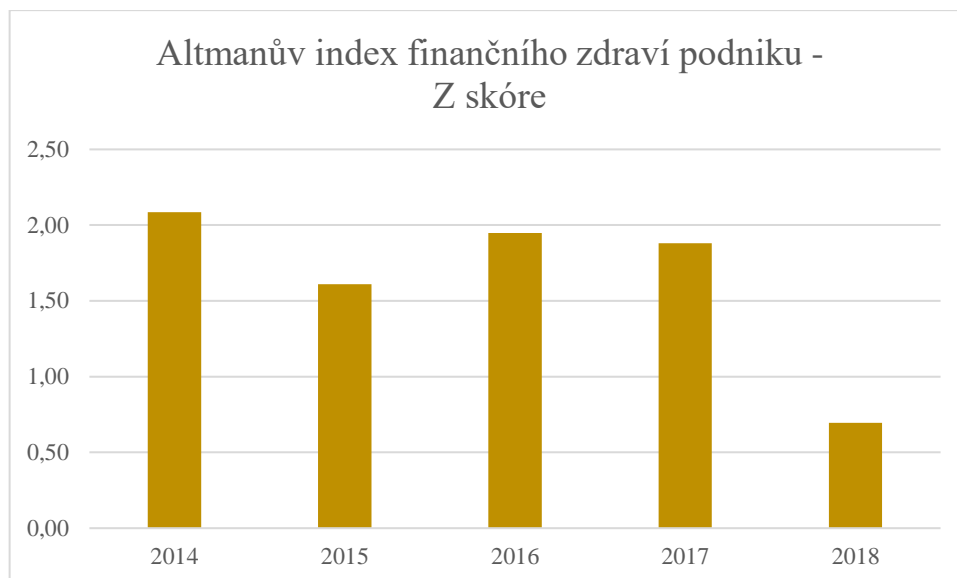
## 2.7. Altmanův index finančního zdraví podniku

Jak bylo zmíněno v teoretické části, jedná se o jeden z nejpoužívanějších bankrotních modelů. Pomocí Z skóre, dokáže model odhadnout, zda je podnik blízko bankrotu či nikoliv. Za roky 2014-2018 nedosahuje podnik hodnoty vyšší než 2,99, což znamená, že finanční situace podniku není zcela uspokojivá. V letech 2014, 2016 a 2017 se podnik pohybuje v tzv. šedé zóně, která nabývá hodnot 1,81-2,99 a nemůžeme říci, že by byl podnik úspěšný, ale také nemůžeme považovat podnik za neúspěšný. V letech 2015 a 2018 se podnik pohybuje pod doporučenými hodnotami, které nám oznamují finanční problémy a podnik by je měl začít neprodleně řešit.

**Tabulka 10: Přehled výsledků Altmanova indexu finančního zdraví podniku za roky 2014-2018**

Altmanův index finančního zdraví podniku	2014	2015	2016	2017	2018
X <sub>1</sub>	-0,13	0,01	0,12	0,16	0,05
X <sub>2</sub>	0,14	0,08	0,11	0,08	0,01
X <sub>3</sub>	0,17	0,10	0,13	0,09	0,01
X <sub>4</sub>	0,97	0,71	0,94	1,08	0,35
X <sub>5</sub>	1,13	0,91	0,97	0,96	0,47
Z skóre	2,09	1,61	1,95	1,88	0,69

(Zdroj: Vlastní zpracování)



**Graf 14: Vývoj Z Skóre Altmanova indexu finančního zdraví podniku za roky 2014-2018**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Tabulka 11: Seznam položek a jejich hodnoty, které byly využity ve finanční analýze**

<b>Položky (v tis. Kč)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Cizí zdroje	1560	2679	2590	2627	8275
Celková aktiva	3079	4585	5029	5477	11208
Vlastní kapitál	1519	1906	2439	2850	2933
Výsledek hospodaření za účetní období (EBIT)	524	480	659	508	101
Nákladové úroky	0	0	20	20	55
Oběžná aktiva	1158	2730	2764	3158	5159
Krátkodobé závazky	1560	2679	2168	2276	4548
Zásoby	252	313	493	314	2507
Krátkodobý fin. majetek + peněžní prostředky	178	278	625	467	131
Výsledek hospodaření za účetní období (EAT)	424	389	533	411	82
Tržby	3473	4168	4888	5254	5303
Celkové náklady	2837	3972	4409	4781	5216
Dlouhodobé dluhy	0	0	422	351	3727

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## **2.8. Souhrné hodnocení finanční situace**

V průběhu sledovaného období 2014-2018 dochází ve vinařství k pravidelnému nárůstu aktiv. V posledním roce je toto navýšení největší a to až o 104,64 % oproti roku předchozímu. Toto značné zvýšení je zapříčiněno nákupem nové dodávky a výrobních zařízení. Za sledované období dochází k postupnému růstu oběžných aktiv a vlastního kapitálu. Co se týče cizích zdrojů, tak můžeme sledovat trojnásobný nárůst v posledním sledovaném roce, a to z důvodu pořízení úvěru na novou dodávku a výrobní stroje. Z hlediska zadluženosti, likvidity a rentability, tak vinařství dosahuje průměrných výsledků, pouze poslední sledovaný rok dosahuje podprůměrných výsledků z důvodu pořízení úvěru a financování z peněžních prostředků nové akvizice. Altmanův index finančního zdraví ukázal, že po většinu sledovaného období se vinařství pohybuje v tzv. šedé zóně, ze které lze říci, že vinařství není přímo ohroženo bankrotem a také se netěší výrazné prosperitě. Z dosažených výsledků lze usoudit, že by podniku prospěl nový strategický rozvoj k zlepšení finanční situace a stability. Z toho důvodu se další část práce zabývá strategickým návrhem na vybudování penzionu.

### **3. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

V této části práce navrhuji strategický rozvoj Vinařství Mikulica. Jak už bylo dříve uvedeno, bude se jednat o vytvoření plánu pro vybudování penzionu a kalkulaci nákladů s tím spojených.

#### **3.1. Základní údaje o stavbě**

Současný rodinný dům a areál Vinařství Mikulica se nachází v řadové zástavbě rodinných domů ve Velkých Pavlovicích. V současné době stojí na pozemku podsklepený, přízemní rodinný dům se sedlovou střechou. Podkroví rodinného domu bude přestavěno na druhé nadzemní podlaží, kde bude vybudován penzion. V nástavbě vzniknou 4 samostatné dvoulůžkové pokoje se samostatnými sociálními zařízeními, úklidová místnost, kuchyňka, sklad na čisté a špinavé prádlo a sklad na spotřební materiál, nepoužívaný nábytek (přistýlky atd.). Aby byl provoz penzionu oddělen od stávajícího bydlení v rodinném domě, bude z uliční strany přistavěno ocelové jednoramenné schodiště pro zajištění přístupu do penzionu.

#### **3.2. Přehled stavebních prací**

Pro vybudování nástavby rodinného domu je potřeba naplánování jednotlivých prací a kalkulace jejich nákladů. Druhy prací a výši jejich nákladů jsem zjišťoval podle cenových ukazatelů ve stavebnictví pro rok 2019. Do položky Topení, voda, kanalizace jsou započítány náklady pro vybudování kanalizace, přívodů vody, WC, sprchového koutu, rohové vany, umyvadel, výlevky a radiátorů.

**Tabulka 12: Seznam jednotlivých prací a jejich náklady**

<b>Seznam jednotlivých prací a jejich náklady</b>	
Hrubá stavba (konstrukce) (25%)	1 929 441,15 Kč
Topení, voda, kanalizace (12 %)	926 131,75 Kč
Střecha (krov, krytina) (11 %)	848 954,11 Kč
Výplně otvorů (6,5 %)	501 654,70 Kč
Úpravy povrchů a podlahy (13,5 %)	1 041 898,22 Kč
Izolace a tepelné a ostatní (3 %)	231 532,94 Kč
Instalace elektro a ostatní (5,5 %)	424 477,05 Kč
Dokončovací a ostatní práce (18,5 %)	1 427 786,45 Kč
Průzkum a projektové práce (5 %)	385 888,23 Kč
<b>Celkové náklady za práce</b>	<b>7 717 764,60 Kč</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

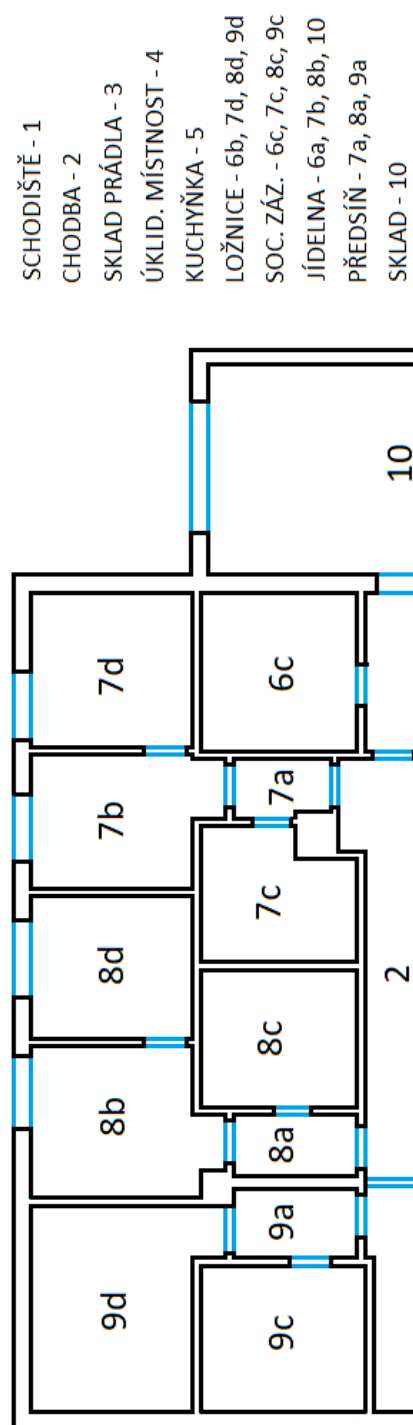
### 3.3. Návrh prostorového členění nástavby

Návrh vychází z konzultací s majitelkou Hotelu Rytířsko, kde jsem absolvoval odbornou praxi v rámci bakalářského studia, dále z podkladů a ze závěrů jednání s manažerem Vinařství Mikulica. Na základě dosavadních zkušeností byla jako optimální možnost vybrána možnost nabízet kvalitativně vyšší úroveň ubytování ve formě apartmánů pro dvě dospělé osoby s možností přistýlky. Tímto se prodlouží čas, který návštěvníci stráví ve Vinařství Mikulica, záměrem je nabízet víkendové a dlouhodobé pobyty. Lze předpokládat, že dojde k nárůstu spotřeby vína zákazníky přímo ve vinařství a nárůstu nákupu lahvového vína, které si zákazníci odvezou sebou. Dokladem vyšší úrovně ubytování pro majetnější klientelu je zejména vybavení sociálního zázemí, které obsahuje dvě umyvadla, sprchový kout, rohovou vanu a toaletu. Každý apartmán je tvořen ložnicí, jídelnou a sociálním zázemím, a kromě jednoho apartmánu ještě předsíní. Společné prostory zahrnují schodiště, chodbu a kuchyňku. Servisní zázemí tvoří úklidová místnost, sklad čistého a špinavého prádla a sklad.

Níže uvádím půdorys 2. nadzemního podlaží, půdorysy jednotlivých místností včetně zakresu umístění zařízení a tabulky, které obsahují seznam a nacenění jednotlivých položek. Na závěr uvádím tabulku s vyčíslením celkových nákladů na realizaci záměru.



### NÁSTAVBA 2. NADZEMNÍHO PODLAŽÍ - PŮDORYS



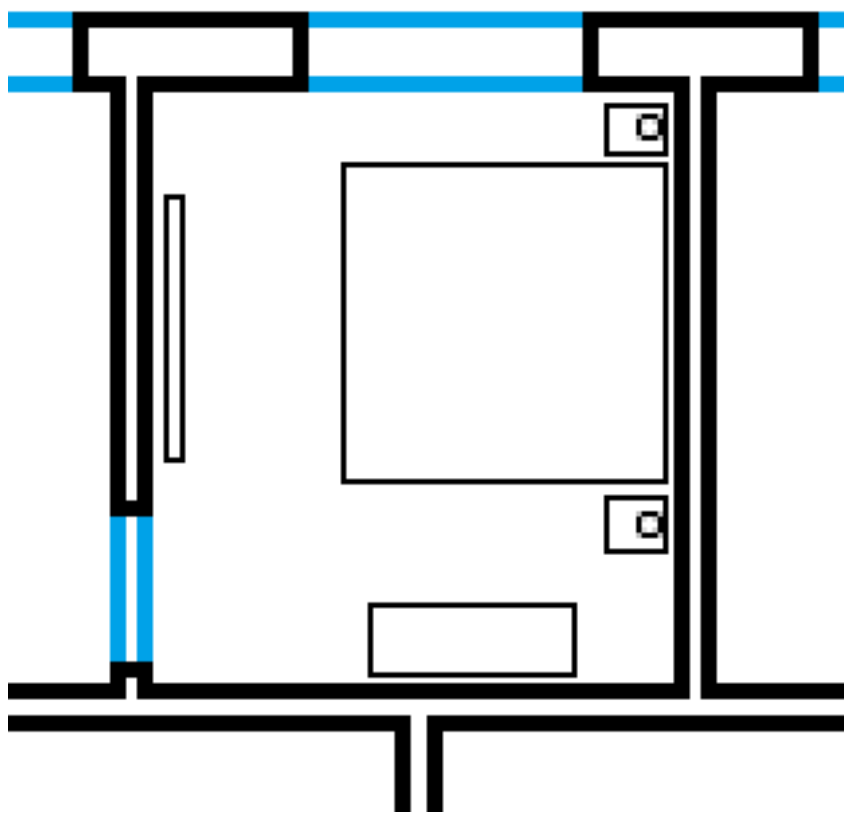
Obrázek 3: Nástavba 2. nadzemního podlaží - půdorys  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.4. Apartmány

V navrženém půdorysu jsem zpracoval návrh apartmánu, který se bude skládat z ložnice, jídelny, sociálního zázemí a ve třech apartmánech ještě z předsíně.

#### 3.4.1. Ložnice

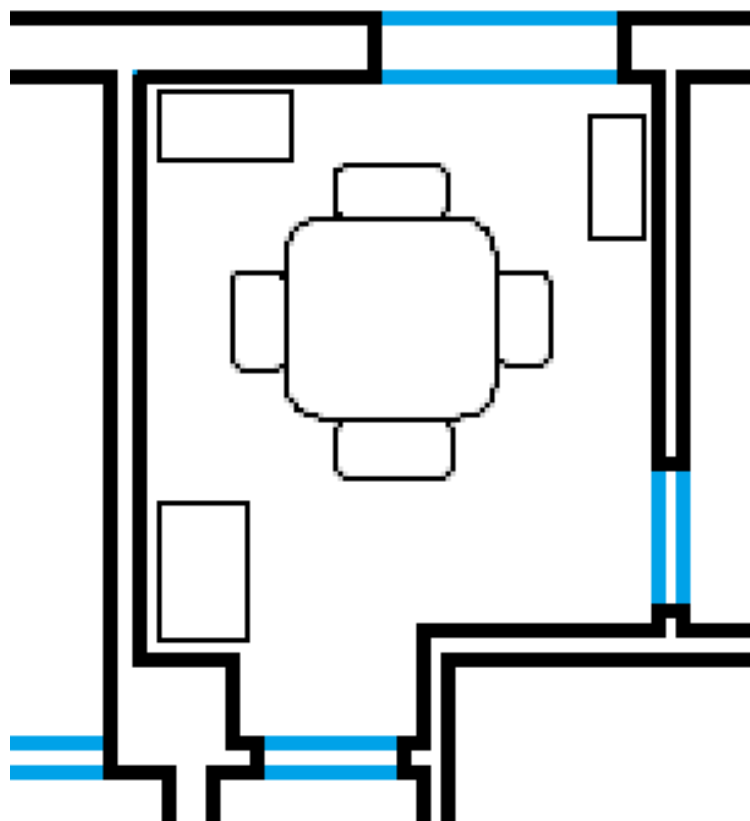
Ložnici jsem navrhl vybavit manželskou postelí, televizí, dvěma noční stolky a lampičkami a šatní skříní.



Obrázek 4: Návrh ložnice  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.4.2. Jídelna

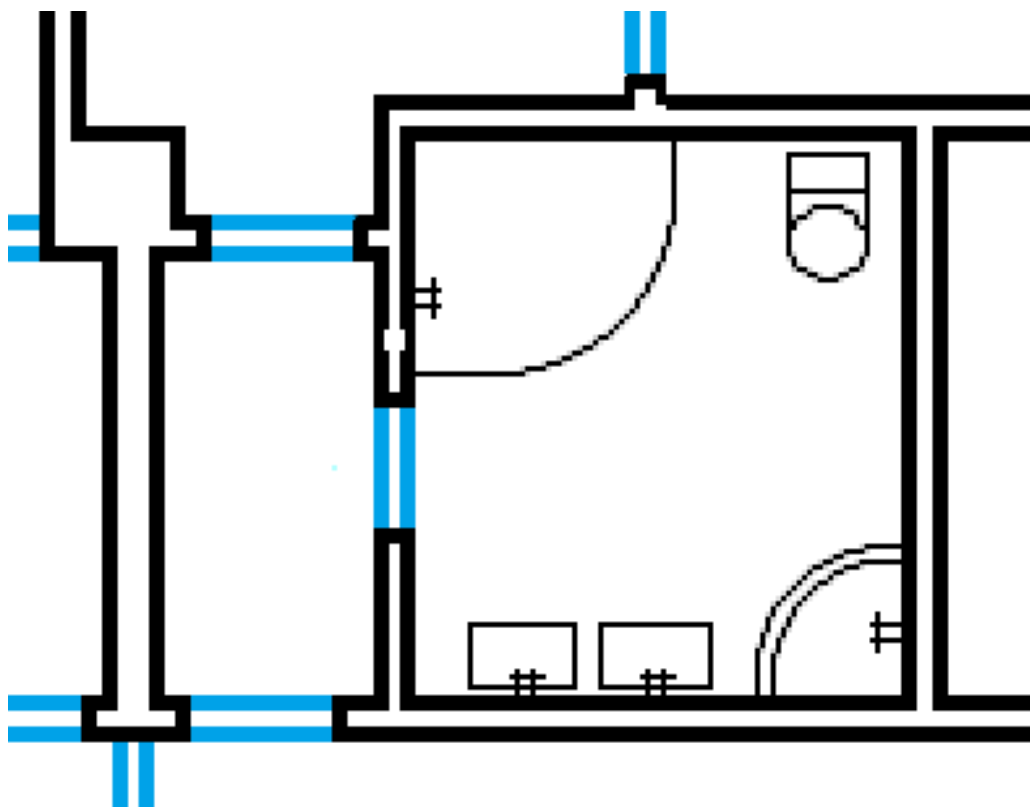
Do jídelny jsem navrhl stůl se čtyřmi židlemi, lednici a dvě skříňky. Dále zde bude odpadkový koš na komunální odpad.



**Obrázek 5: Návrh jídelny**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.4.3. Sociální zázemí

V sociálním zázemí bude instalována rohová vana, toaleta, sprchový kout a dvě umyvadla. Jako zařizovací předměty jsem navrhl toaletní štětku, dávkovač mýdla a koupelnovou podložku.



**Obrázek 6: Návrh sociálního zázemí**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

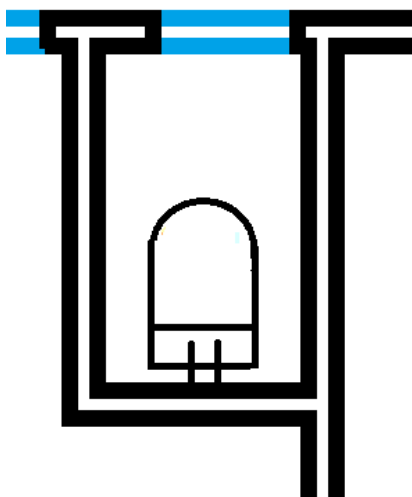
**Tabulka 13: Seznam jednotlivého vybavení a nákladů apartmánů**

<b>Seznam jednotlivého vybavení a nákladů apartmánů (ložnice, jídelna, sociální zařízení)</b>		
<b>Položka</b>	<b>Vybavení 1 pokoje</b>	<b>Vybavení 4 pokojů</b>
Manželská postel	25 000,00 Kč	100 000,00 Kč
Televize	10 000,00 Kč	40 000,00 Kč
Noční stolek (2x)	4 000,00 Kč	16 000,00 Kč
Šatní skříň	7 000,00 Kč	28 000,00 Kč
Lampička (2x)	1 600,00 Kč	6 400,00 Kč
Stůl + 4 židle	14 000,00 Kč	56 000,00 Kč
Skřínky (2x)	6 000,00 Kč	24 000,00 Kč
Lednice	5 000,00 Kč	20 000,00 Kč
Odpadkový koš	2 000,00 Kč	8 000,00 Kč
Toaletní štětka	700,00 Kč	2 800,00 Kč
Koupelnová předložka	400,00 Kč	1 600,00 Kč
Dávkovač mýdla	500,00 Kč	2 000,00 Kč
<b>Celkové náklady</b>		<b>304 800,00 Kč</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.5. Úklidová místnost

V úklidové místnosti bude výlevka a úklidové prostředky, vysavač, mop, smeták, lopatka, kbelík, čisticí chemikálie atd.

**Obrázek 7: Návrh úklidové místnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Tabulka 14: Seznam jednotlivého vybavení a nákladů úklidové místnosti**

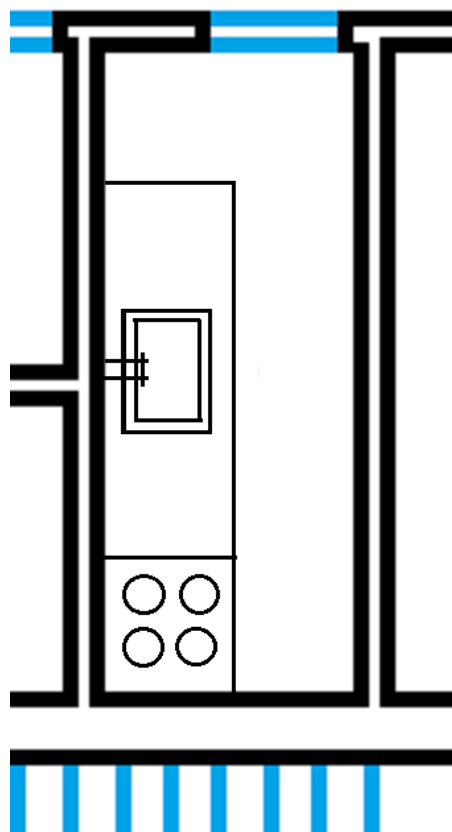
<b>Seznam jednotlivého vybavení a nákladů úklidové místnosti</b>		
<b>Položka</b>	<b>1 ks</b>	<b>Celkem</b>
Vysavač	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč
Mop, smeták, chemikálie atd.	3 000,00 Kč	3 000,00 Kč
<b>Celkové náklady</b>		<b>7 000,00 Kč</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **3.6. Kuchyňka**

V kuchyňce bude instalována kuchyňská linka, mikrovlnná trouba a sporák s troubou.

Dále zde bude odpadkový koš na komunální odpad, nádobí, utěrky atd.



**Obrázek 8: Návrh kuchyňky**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

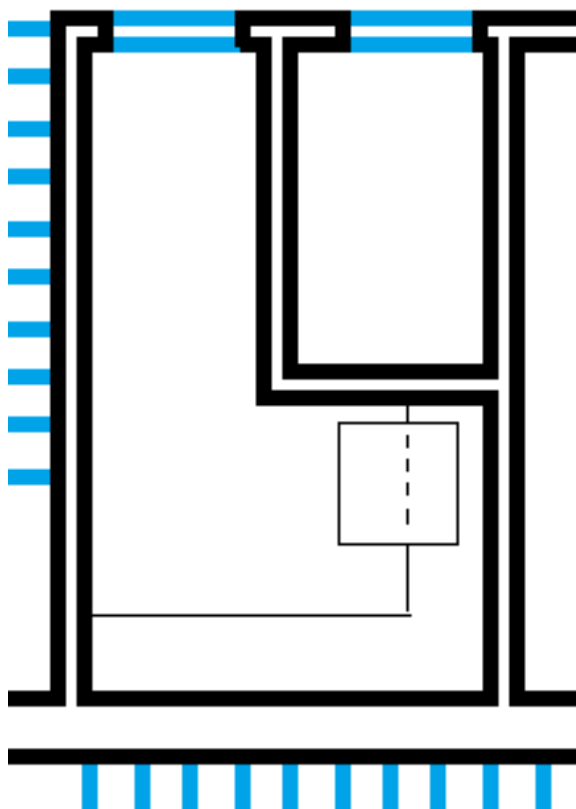
**Tabulka 15: Seznam jednotlivého vybavení a nákladů do kuchyňky**

<b>Seznam jednotlivého vybavení a nákladů do kuchyňky</b>		
<b>Položka</b>	<b>1 ks</b>	<b>Celkem</b>
Kuchyňská linka	30 000,00 Kč	30 000,00 Kč
Mikrovlnná trouba	15 000,00 Kč	15 000,00 Kč
Nádobí, utěrky atd.	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč
Odpadkový koš	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč
Sporák s troubou	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč
<b>Celkové náklady</b>		<b>66 000,00 Kč</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.7. Sklad na čisté a špinavé prádlo

Sklad na čisté a špinavé prádlo navrhuji vybavit regály pro uložení čistého prádla, koši na špinavé prádlo a pračkou. Dále zde bude uloženo čisté povlečení, ručníky, osušky, deky a polštáře.



**Obrázek 9: Návrh skladu na čisté a špinavé prádlo**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

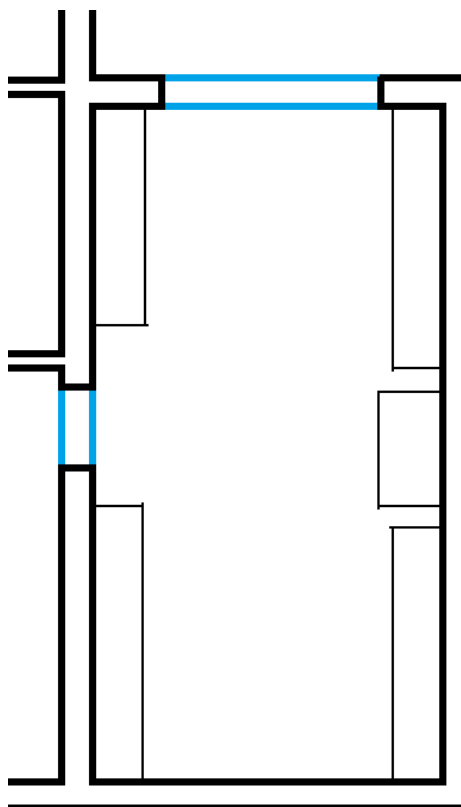
**Tabulka 16: Seznam jednotlivého vybavení a nákladů skladu prádla**

<b>Seznam jednotlivého vybavení a nákladů skladu prádla</b>		
<b>Položka</b>	<b>1 ks</b>	<b>Celkem</b>
Regály	7 000,00 Kč	14 000,00 Kč
Pračka	8 000,00 Kč	8 000,00 Kč
Povlečení, ručníky, osušky	4 000,00 Kč	96 000,00 Kč
Deky a polštáře	5 000,00 Kč	40 000,00 Kč
<b>Celkové náklady</b>		<b>158 000,00 Kč</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.8. Sklad

Navrhuji sklad vybavit regály pro deky a polštáře pro přistýlky, spotřební materiál a náhradní vybavení pro případ poškození nebo zničení, případně odcizení nebo ztráty a dále skříní pro pokojskou. Na podlaze bude vyčleněn prostor pro uskladnění skládacích postelí pro přistýlky.

**Obrázek 10: Návrh skladu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)



**Tabulka 17: Seznam jednotlivého vybavení a nákladů skladu**

<b>Seznam jednotlivého vybavení a nákladů skladu</b>		
<b>Položka</b>	<b>1 ks</b>	<b>celkem</b>
Regály	7 000,00 Kč	28 000,00 Kč
Skříň	5 000,00 Kč	5 000,00 Kč
Postele pro přistýlky	6 000,00 Kč	18 000,00 Kč
Deky a polštáře pro přistýlky	5 000,00 Kč	25 000,00 Kč
<b>Celkové náklady</b>		<b>76 000,00 Kč</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.9. Vyhodnocení celkových nákladů a stavby

Pro přehled součtu stavebních prací a realizací apartmánů, úklidové místnosti, kuchyňky, skladu na čisté a špinavé prádlo a skladu jsem jednotlivé položky zpracoval do následující tabulky. Výsledná částka je výchozím podkladem pro další propočty a zpřesnění dílčích a celkových nákladů na realizaci podnikatelského záměru.

**Tabulka 18: Celkové náklady na realizaci podnikatelského záměru**

<b>Celkové náklady</b>	
<b>Položky</b>	<b>Částky v Kč</b>
Stavební práce	7 717 764,60 Kč
Apartmány	304 800,00 Kč
Kuchyňka	66 000,00 Kč
Úklidová místnost	7 000,00 Kč
Sklad na čisté a špinavé prádlo	158 000,00 Kč
Sklad	76 000,00 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>8 329 564,60 Kč</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Stavba by měla být v souladu s požadavky schváleného územního plánu města Velké Pavlovice. Návrh dispozice by měl splňovat technické, bezpečnostní a další požadavky. Navržené řešení stavby musí být v souladu s příslušnými hygienickými a požárními předpisy pro tento druh stavby.

### **3.10. Návrh marketingu penzionu**

Jak jsem již uvedl, silnou stránkou prezentace vinařství je po všech stránkách dobře zvládnutý marketing. Profily Vinařství Mikulica na Facebooku a Instagramu jsou průběžně aktualizovány. Profil na Facebooku sleduje cca. 1200 uživatelů. Instagramový profil vinařství sleduje cca. 330 uživatelů. Webové stránky s e-shopem obsahují kromě informací o Vinařství Mikulica, katalogu vín, fotogalerie a akcí pořádaných vinařstvím i aktuality o vinařských akcích ve velkopavlovickém regionu.

Protože penzion bude provozován v areálu Vinařství Mikulica, navrhuji, aby vinařství změnilo název na Vinařství a Penzion Mikulica. Tuto změnu je potřeba provést na sociálních sítích, webových stránkách. Dále bude potřeba připravit nové návrhy etiket a propagačních materiálů. Je k úvaze, zda v souvislosti s touto změnou nepřistoupit k přepracování loga.

Na sociálních sítích a webových stránkách bude nutné doplnit informace o penzionu, tj. informace o poskytovaném ubytování a službách, ceník, fotogalerii objektu a apartmánů, kontaktní údaje a rezervační systém.

Doporučuji zaregistrovat penzion na serverech Booking.com a Airbnb. Otevření penzionu pro veřejnost by bylo vhodné realizovat formou promo akce.

## **ZÁVĚR**

Cílem mé práce bylo popsat teoretická východiska pro posouzení stávajícího stavu rodinného podniku a připravit návrh jeho strategického rozvoje.

V první části práce jsem zpracoval text, který se zabývá problematikou rodinných podniků. Dále jsem vypracoval teoretické podklady pro analýzu vnějšího a vnitřního okolí podniku, ukazatele finanční analýzy a Altmanův index finančního zdraví podniku.

Ve druhé části práce jsem navázal na teoretickou část práce a provedl jsem analýzu vnějšího a vnitřního okolí podniku, ukazatelů finanční analýzy a Altmanův index finančního zdraví podniku v podmínkách Vinařství Mikulica. Veškeré dosažené výsledky jsem prezentoval ve formě tabulek a grafů, podle kterých jsem následně provedl srovnání za jednotlivé roky sledovaného období 2014-2018.

Ve třetí části jsem připravil konkrétní návrh strategického rozvoje rodinného podniku, tj. záměr vybudovat penzion v nástavbě rodinného domu v areálu Vinařství Mikulica, který bude spolu s produkcí vína nabízet služby majetnější klientele.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- 2) KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008, 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.
- 3) MACHEK, Ondřej. *Rodinné firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2017, xv, 139 s. ISBN 978-80-7400-638-8
- 4) KORÁB, Vojtěch a Fabian KHATEB. *Small business*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010, 155 s. ISBN 978-80-214-4192-7.
- 5) BURNS, Paul. *Entrepreneurship and small business*. New York: 2001, 418 s. ISBN 0-333-91474-0.
- 6) KORÁB, Vojtěch. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. Brno: VUTIUM, 2008. Vědecké spisy Vysokého učení technického v Brně. Habilitační a inaugurační spisy. ISBN 978-80-214-3584-1.
- 7) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. Vyd. Praha. 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- 8) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- 9) MAGRETTA, Joan a Irena GRUSOVÁ. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- 10) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- 11) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.
- 12) SŮVOVÁ, Helena a Oldřich KNAIFL. *Finanční analýza I*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2008, 181 s. ISBN 978-80-7265-133-7.
- 13) OSTERWALDER, Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů*. 2. vydání. Brno, 2015, 278 s. ISBN 80-265-0425-2.

14) HOLLOWAY, April. Kongo Gumi: Oldest Continuously Operating Company survives 1,400 Years before Crash. *Ancient Origins* [online]. Dublin, ©2013 [cit. 2019-04-29].

Dostupné z: <https://www.ancient-origins.net/history/kongo-gumi-oldest-continuously-operating-company-survives-1400-years-crash-003765>

15) PUCKETTE, Madeline. 6 Most Fascinating Oldest Wineries in the World. *Wine Folly* [online]. Woodinville, ©2019 [cit. 2019-04-29].

Dostupné z: <https://winefolly.com/update/6-oldest-wineries-in-the-world/>

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Porovnání právních forem rodinných podniků v ČR, Německu a Rakousku ....	22
Graf 2: Vývoj celkové zadluženosti za roky 2014-2018 .....	43
Graf 3: Vývoj míry zadlužení za roky 2014-2018 .....	44
Graf 4: Vývoj koeficientu samofinancování za roky 2014-2018 .....	44
Graf 5: Vývoj úrokového krytí za roky 2014-2018 .....	45
Graf 6: Vývoj běžné likvidity za roky 2014-2018 .....	46
Graf 7: Vývoj pohotové likvidity za roky 2014-2018 .....	47
Graf 8: Vývoj okamžité likvidity za roky 2014-2018 .....	48
Graf 9: Vývoj rentability aktiv za roky 2014-2018 .....	49
Graf 10: Vývoj rentability vlastního kapitálu za roky 2014-2018 .....	50
Graf 11: Vývoj rentability tržeb za roky 2014-2018 .....	50
Graf 12: Vývoj rentability nákladů za roky 2014-2018 .....	51
Graf 13: Vývoj rentability celkového investovaného kapitálu za roky 2014-2018 .....	52
Graf 14: Vývoj Z Skóre Altmanova indexu finančního zdraví podniku za roky 2014-2018 .....	53

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Buddhistický komplex Shitennoji a fotografie zaměstnanců Kongo Gumi na začátku 20. století .....	18
Obrázek 2: Pohled na Château de Goulaine a jeho okolí .....	18
Obrázek 3: Nástavba 2. nadzemního podlaží - půdorys .....	57
Obrázek 4: Návrh ložnice .....	58
Obrázek 5: Návrh jídelny.....	59
Obrázek 6: Návrh sociálního zázemí .....	60
Obrázek 7: Návrh úklidové místnosti .....	61
Obrázek 8: Návrh kuchyňky .....	62
Obrázek 9: Návrh skladu na čisté a špinavé prádlo .....	63
Obrázek 10: Návrh skladu .....	64

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Model F-PEC .....	15
Tabulka 2: Největší české rodinné firmy dle časopisu Forbes (tržby v mld. Kč).....	17
Tabulka 3: 20 nejstarších rodinných firem na světě .....	19
Tabulka 4: Rodinné firmy a jejich podíl na počtu registrovaných podniků v různých zemí .....	20
Tabulka 5: SWOT analýza.....	32
Tabulka 6: Zpracovaná SWOT analýza.....	42
Tabulka 7: Přehled výsledků ukazatelů zadluženosti za roky 2014-2018 .....	43
Tabulka 8: Přehled výsledků ukazatelů likvidity za roky 2014-2018 .....	45
Tabulka 9: Přehled výsledků ukazatelů rentability za roky 2014-2018.....	48
Tabulka 10: Přehled výsledků Altmanova indexu finančního zdraví podniku za roky 2014-2018 .....	52
Tabulka 11: Seznam položek a jejich hodnoty, které byly využity ve finanční analýze	53
Tabulka 12: Seznam jednotlivých prací a jejich náklady .....	56
Tabulka 13: Seznam jednotlivého vybavení a nákladů apartmánů.....	61
Tabulka 14: Seznam jednotlivého vybavení a nákladů úklidové místnosti.....	62
Tabulka 15: Seznam jednotlivého vybavení a nákladů do kuchyňky.....	63
Tabulka 16: Seznam jednotlivého vybavení a nákladů skladu prádla .....	64
Tabulka 17: Seznam jednotlivého vybavení a nákladů skladu .....	65
Tabulka 18: Celkové náklady na realizaci podnikatelského záměru .....	65